



Case Study: Quinta dos Açores

*Estratégia integrada de comunicação para
o lançamento da marca Quinta dos Açores*

Aluna: Diana da Rocha Barcelos

Orientadora: Professora Inês Valadas

15 de Dezembro de 2011

Católica Lisbon Business School of Business & Economics

Dissertação submetida como requisito do MSc Business Administration da Universidade Católica Portuguesa

SUMÁRIO EXECUTIVO

“As crises são muitas vezes fontes de oportunidade ou inspiração”, é uma frase que se repete com alguma frequência em tempos de crise.

De facto, no actual contexto económico português, onde o risco do mercado é constante e diversas empresas declaram falência todos os dias, existem alguns casos de sucesso e que despertam interesse no seu estudo.

Dos Açores, surge o caso do Grupo Barcelos, que pretende lançar no mercado nacional (Açores e Portugal Continental), no 1.º trimestre de 2012, uma nova marca de produtos lácteos, a Quinta dos Açores.

A Quinta dos Açores é uma marca de *portfolio* que conta com 12 produtos em diversos SKUs (stock-keeping unit): leite fresco (magro, meio gordo e inteiro), leite com chocolate, iogurte líquido (magro e normal), leite fermentado, iogurte batido pelo método grego, queijo fresco tradicional, queijo fresco ultrafiltrado, requeijão, queijo pasta mole, queijo curado, queijo ilha e gelados.

O Grupo Barcelos tem sede nos Açores e conta actualmente com 5 empresas a actuar sobretudo na área de produção animal e transformação. Tal como se poderá ver adiante no presente caso, o Grupo iniciou a sua actividade em 1977, na altura ainda como uma empresa em nome individual, fundada por Francisco Helvídio da Rocha Barcelos. Actualmente, o Grupo, de carácter familiar, tem um volume total de facturação que ascende a 13M€ e conta com cerca de 35 colaboradores, estando previsto um aumento para 50 quando todas as valências do Grupo estiverem a funcionar em plena actividade.

Tendo em conta o percurso do Grupo e a iniciativa de lançamento de uma nova marca num mercado caracterizado pela sua competitividade, o presente *case study* visa analisar a estratégia de comunicação desenvolvida pelo Grupo para o lançamento dos seus produtos.

Neste sentido, este caso trata alto nível o *marketing mix* do produto, focando a variável comunicação, onde para além da definição da estratégia de comunicação, com a definição da visão e proposta de valor, segmentação e *targeting*, posicionamento, definição da marca e do *packaging*, é também retratado o programa de comunicação da marca que sustentará o seu lançamento no mercado.

O foco na variável comunicação no presente *case study*, está relacionado com o objectivo do Grupo de fazer um lançamento de sucesso de uma nova marca no mercado e integrada num

ambiente competitivo de *fast moving consumer goods* e com a necessidade de criar no Grupo, práticas de *marketing* profissional.

A comunicação, no âmbito do lançamento dos novos produtos, assume-se como uma variável fulcral para o seu sucesso na medida em que diferencia o produto no mercado e incentiva a sua experimentação e compra, devendo por isso, estar alinhada com as características do produto para que as expectativas do consumidor não sejam defraudadas.

ÍNDICE

Sumário executivo.....	2
Agradecimentos.....	8
1. Introdução.....	10
2. Revisão bibliográfica.....	13
3. <i>Case study</i>	27
3.1. Apresentação do Grupo e empresa Quinta dos Açores	27
3.1.1. O Grupo Barcelos	27
3.1.2. A Quinta dos Açores (QA)	27
3.2. Análise de mercado e concorrência.....	30
3.2.1. Enquadramento ao contexto actual do sector dos lacticínios	30
3.2.2. Tendências do mercado	31
3.2.3. A origem da decisão do Grupo investir no mercado dos produtos lácteos	32
3.3. <i>Marketing mix</i>	35
3.4. Estratégia integrada de comunicação	41
3.4.1. Visão e proposta de valor	41
3.4.2. Segmentação e <i>targeting</i>	41
3.4.3. Posicionamento.....	43
3.4.4. Marca	46
3.4.5. <i>Packaging</i>	48
3.4.6. Programa de comunicação	49
4. <i>Teaching notes</i>	57
4.1. Objectivos do caso.....	57
4.2. Questões de pesquisa.....	57
4.3. Análise do caso.....	58

5. Conclusões e futuro <i>research</i>	67
6. Referências	68
7. Anexos.....	71
7.1. Anexo I Tendências do mercado	71
7.2. Anexo II Estudo de mercado a consumidores na Ilha Terceira (março de 2009).....	71
7.3. AnexoIII Apresentação da empresa e produtos Quinta dos Açores	74
7.4. Anexo IV Espaço comercial Quinta dos Açores para venda directa ao público	76
7.5. Anexo V Marca.....	83
7.6. Anexo VI Exemplo de <i>benchmarking</i> de preços (Continente Angra do Heroísmo)	79
7.7. Anexo VII Mascote Quieta.....	84
7.8. Anexo VIII Guião do filme da Quieta	87
7.9. Anexo IX Relações Públicas	89
7.10. Anexo X Estrutura do <i>website</i>	90
7.11. Anexo XI Publicidade	91

ÍNDICE DE FIGURAS DO *CASE STUDY*

Figura 1: Quinta dos Açores.....	28
Figura 2: Gama de produtos Quinta dos Açores	36
Figura 3: Principais concorrentes da Quinta dos Açores nos diferentes segmentos	43
Figura 4: Elementos gráficos das embalagens	48

ÍNDICE DE FIGURAS DOS ANEXOS

Figura 1: Evolução da embalagem Matinal.....	71
Figura 2: Elementos do agregado familiar com maior poder de decisão no acto de compra... 71	71
Figura 3: Tipologia de iogurtes mais consumida	71
Figura 4: Marcas de iogurte mais consumidas	72
Figura 5: Tipologia de leite mais consumida	72
Figura 6: Marcas de leite mais consumidas	72
Figura 7: Tipologia de queijo mais consumida	72
Figura 8: Sabores de gelado mais consumidos.....	73
Figura 9: Preferência pela marca Açores	73
Figura 10: Factores que mais pesam na decisão de compra.....	73
Figura 11: Segmento de leite fresco da QA (1 litro e 250 ml, respectivamente).....	74
Figura 12: Segmento de iogurte líquido da QA: Sabores, Elegant e Simbiotic	74
Figura 13: Iogurte batido pelo método grego da QA	75
Figura 14: Queijo fresco QA.....	75
Figura 15: Queijo curado QA.....	75
Figura 16: Requeijão QA	76
Figura 17: Gelado QA.....	76
Figura 18: Recepção do edifício Quinta dos Açores.....	76
Figura 19: Zona comercial do edifício Quinta dos Açores	77
Figura 20: Gelataria Quinta dos Açores no edifício Quinta dos Açores	78
Figura 21: Marca institucional do Grupo e marca comercial QA (2009)	83
Figura 22: <i>Restyling</i> da marca Quinta dos Açores	83
Figura 23: Elementos gráficos utilizados na imagem da Quinta dos Açores.....	83
Figura 24: <i>Benchmarking</i> de preços leite	79
Figura 25: <i>Benchmarking</i> de preços iogurte	79

Figura 26: <i>Benchmarking</i> de preços queijo.....	81
Figura 27: <i>Benchmarking</i> de preços gelados.....	82
Figura 28: Mascote Quieta e Clube Q	84
Figura 29: Quieta	85
Figura 30: Exemplo de um instrumento de Relações Públicas (Boas Festas 2011)	89
Figura 31: Estrutura do <i>website</i>	90
Figura 32: Exemplos de <i>outdoors</i>	91
Figura 33: Decoração da frota	93

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que adoro, que me têm apoiado incondicionalmente, investiram na minha educação e que são para mim um exemplo de dedicação, perseverança e companheirismo.

Às minhas irmãs e ao Miguel, que também adoro e que me têm acompanhado e ajudado sempre.

Às minhas amigas Lénia e Pi, com quem partilho muita risota e bons momentos e que me acompanharam ao longo destes últimos 6 anos e vivem comigo esta experiência de mestrado e Deloitte.

Ao Diogo Santos, que tem sido uma espécie de mentor na Deloitte e que foi um dos principais responsáveis por eu conseguir iniciar e terminar a minha tese.

À professora Inês Valadas, pela orientação e ajuda no desenvolvimento da tese.

Aos meus colegas e amigos do mestrado e da Deloitte (alguns ex-Deloitte) que me têm acompanhado nestes últimos anos.

Ao Grupo Barcelos, pela disponibilidade e colaboração.

A todos, o meu muito obrigado!

A brand that captures your mind gains behaviour. A brand that captures your heart gains commitment.

(Scott Talgo, Brand strategist)

1. INTRODUÇÃO

Novas marcas são lançadas no mercado todos os dias. Em 2010, de acordo com o instituto nacional de propriedade industrial, foram efectuados 26.641 pedidos de marca, o que corresponde, face a 2005, a um aumento de 65% (12.349 pedidos de marca) e que coloca Portugal como um dos países com maior número de pedidos de marcas nacionais *per capita*.

Face a este contexto, o mercado Português tem-se tornado cada vez mais competitivo, recomendando-se, por isso, que o lançamento de novas marcas seja acompanhado por um plano devidamente estruturado. Muitas vezes, devido à falta de planeamento ou experiência neste domínio, as empresas não atribuem a devida importância à estratégia de lançamento da marca, e o resultado é que o produto entra no mercado com pouco impacto e sem as margens de lucro esperadas.

De acordo com um estudo desenvolvido pela empresa de campanhas de RP Schneider & Associates e a Universidade de Boston (2001), a fase de lançamento de um produto/marca é essencial para todo o seu processo de desenvolvimento. O lançamento de um produto, se bem feito, é a chave para que este rapidamente se estabeleça no mercado, tenha elevada penetração no seu *target*, ganhe quota de mercado e contribua para atingir o posicionamento de marca pretendido.

Ainda de acordo com o mesmo estudo, estima-se que pelo menos 2/3 dos novos produtos que entram no mercado falhem. Diversos são os factores que podem contribuir para esse efeito, desde o produto não corresponder às expectativas dos clientes ou existirem eventuais avanços da concorrência, no entanto, este é um risco que pode ser dirimido se a empresa apostar no desenvolvimento de uma estratégia concertada de lançamento e comunicação do produto.

Tendo em conta a importância deste tema, a presente dissertação trata um *case study* focado no desenvolvimento de uma estratégia integrada de comunicação de uma nova marca a entrar no mercado, **Quinta dos Açores (QA)**.

A Quinta do Açores é uma marca de produtos lácteos de origem açoreana e que pertence ao **Grupo Barcelos**. A presente marca será lançada no **1.º trimestre de 2012** no mercado Açoreano e posteriormente no mercado Continental e conta com uma vasta gama de produtos: leite fresco (magro, meio gordo e inteiro), leite com chocolate, iogurtes líquidos (magro e normal), leites fermentados, iogurte batido pelo método grego, queijo fresco tradicional, queijo fresco ultrafiltrado, requeijão, queijo pasta mole, queijo curado, queijo ilha e gelados.

Em Julho de 2010, o Grupo Barcelos contratou uma empresa de *creative brand consultants*, com a qual tem colaborado ao longo deste último ano na definição da estratégia integrada de comunicação da marca, definindo a sua visão, segmentação, *targeting* e posicionamento. Posteriormente desenvolveu também todo o *branding* da nova marca, incluindo o conceito, identidade, logótipo, assinatura e comunicação dos produtos (*packaging*).

Qual o desafio do Grupo Barcelos?

O desafio do Grupo passa por fazer um lançamento de sucesso de uma nova marca integrada num segmento de *fast moving consumer goods* e criar na empresa práticas de *marketing* profissional.

Qual o objectivo do case study?

Relatar a estratégia de comunicação integrada definida para a marca Quinta do Açores, uma variável fulcral no sucesso do lançamento da nova marca no mercado. O presente *case study* focará sobretudo a vertente da comunicação e a estratégia da empresa neste domínio para contornar alguns obstáculos, nomeadamente:

- i) Marca completamente desconhecida no mercado e em que é necessário construir uma estratégia de comunicação de raiz tendo em conta as percepções e associações de marca que se pretendem criar;
- ii) Gama de produtos muito vasta, o que envolve um esforço elevado para conseguir uma comunicação consistente e efectiva;
- iii) Mercado altamente competitivo, com forte concorrência nos vários segmentos (iogurtes – Danone, leite - Vigor, etc.).

Estrutura do documento

O presente documento tem início com uma revisão bibliográfica sobre os principais tópicos discutidos no *case study*, destacando-se, neste contexto, a variável comunicação. Embora o foco seja a comunicação e o *marketing mix* não seja tratado de forma exaustiva nem nas referências bibliográficas nem no *case study*, não seria possível definir uma estratégia integrada de comunicação sem abordar, mesmo que a alto-nível, todas as variáveis do *marketing mix*.

Às referências bibliográficas segue-se o *case study*, com uma apresentação do Grupo, da marca e dos seus produtos, sendo que o foco, uma vez mais, é a estratégia integrada de comunicação do Grupo.

No capítulo das *teaching notes*, apresentam-se alguns apontamentos em relação à aplicabilidade do presente caso para ser leccionado numa aula e apresentam-se as questões de pesquisa e respectiva resolução.

Para terminar, apresentam-se as principais conclusões e futuros tópicos de pesquisa a desenvolver.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo visa fornecer um conjunto de conceitos e informação de suporte à interpretação do presente *case study*, apresentando, para o efeito, a seguinte estrutura:

- 2.1. *A importância do lançamento e do seu planeamento no sucesso de novos produtos*: breve enquadramento sobre a importância da estratégia e do plano de lançamento
- 2.2. *Marketing mix*: breve enquadramento às variáveis do marketing *mix* produto, distribuição e preço
- 2.3. *Comunicação*: enquadramento dos conceitos relacionados com a marca, *packaging* e programa de comunicação

2.1 A importância do lançamento e do seu planeamento no sucesso de novos produtos

De acordo com um estudo desenvolvido pela consultora Schneider & Associates em colaboração com a Universidade de Boston (2001), a fase de lançamento é uma das mais críticas no processo de desenvolvimento do produto. Se o lançamento de um produto for bem sucedido, rapidamente este tem penetração no seu *target*, permitindo à empresa ganhar quota de mercado e rentabilizar o investimento feito no seu desenvolvimento.

Ainda de acordo com o mesmo estudo, que resultou de uma análise feita pela Universidade de Boston a 91 empresas, concluiu-se que dos diversos elementos que devem ser considerados no lançamento de novos produtos, o *marketing mix* é dos que tem maior impacto no sucesso do novo produto no mercado. Neste sentido, as empresas que experimentaram um lançamento de sucesso consideram que o *branding* (94%), a qualidade (94%), o posicionamento (92%), o *pricing* (84%), a distribuição (84%) e o *packaging* (82%) são os elementos chave do lançamento de novos produtos.

Tendo em conta estes elementos, é preciso planear e definir a estratégia a seguir em cada um deles para garantir o sucesso do lançamento dos novos produtos e a sua penetração no mercado. De acordo com Carly Schulaka (2011), a estratégia de *marketing* numa empresa não deve ser vista como uma ferramenta ou um evento isolado. É importante que o *marketing* seja visto como um plano completo que suporta os objectivos do negócio. Se o lançamento de novos produtos for feito sem um plano, a empresa acaba apenas por reagir à pressão do mercado e o risco de insucesso é muito superior (Lawlor, 2005).

De acordo com Schneider e Hall (2011), entre os diversos factores que podem influenciar o lançamento de um produto no mercado, o planeamento é o principal. Muitas vezes, as empresas ao estarem muito focadas em desenvolver e produzir o produto adiam o planeamento e lançam o produto no mercado com uma estratégia pouco concertada.

2.2 Marketing mix

Segundo Kotler (2001), os *marketeers* utilizam numerosas ferramentas para estimular a resposta pretendida por parte dos seus segmentos *target*. Estes instrumentos constituem o *marketing mix*, ou seja, o conjunto de ferramentas de *marketing* que as empresas utilizam para alcançar os seus objectivos de *marketing* no seu mercado *target*.

As decisões de *marketing mix* devem ser pensadas para influenciar os canais de distribuição bem como os consumidores. Tipicamente, uma empresa pode mudar o preço, a dimensão da sua força de vendas e o seu investimento em comunicação no curto-prazo. No entanto, alterações ao nível do produto e dos canais de distribuição apenas ocorrem no longo prazo.

Produto

O produto é uma das áreas mais integradas do *marketing*, cobrindo deste a conceptualização, R&D, planeamento, *packaging* e produção (Diamond e Oppenheim, 2004).

Tal como a publicidade, as actividades relacionadas com o produto (e.g. inovações e o *packaging*), influenciam a percepção de qualidade da marca, aumentam a propensão à compra e permitem criar valor (Ataman, Van Heerde e Mela, 2010).

Dos diferentes elementos do produto, o *packaging* destaca-se no *marketing* de bens de consumo uma vez que identifica o produto e é o reflexo do seu conteúdo para o consumidor: “*Packaging is the last three feet and last three seconds of your marketing program*” (Diamond e Oppenheim, 2004).

(Nota: Sendo o packaging um dos principais meios de comunicação do produto, a bibliografia relacionada com esta variável está aprofundada no capítulo da comunicação)

Distribuição

A escolha do canal de distribuição é determinada por um conjunto de condições próprias do mercado, hábitos de compra dos consumidores e características do produto e da própria empresa (Lambin, 1998).

De acordo com Ataman, Van Heerde e Mela (2010), a distribuição tem um impacto directo na *performance* de uma marca. Regra geral, à medida que a rede de distribuição é mais abrangente, as vendas aumentam porque o produto está disponível num maior número de pontos de venda. Quanto maior o número de pontos de venda onde o consumidor pode encontrar o produto, maior a qualidade percebida e o *awareness* (Chattopadhyay, Shivani e Krishnan, 2010). A distribuição intensiva do produto reduz o tempo que o cliente despende para encontrar o produto e aumenta a conveniência da compra.

Paralelamente à distribuição intensiva surge um conceito de distribuição selectiva, em que a empresa recorre a um número de intermediários no circuito de distribuição menor do que o número disponível. Esta estratégia de distribuição é especialmente utilizada nos casos de compra reflectida, em que o comprador compara os preços e as suas características. O maior risco da distribuição selectiva é a empresa não conseguir assegurar uma cobertura suficiente do mercado.

Preço

A estratégia de preço de um produto influencia a sua *performance* no mercado de diversas formas (Lambin, 1998):

- Influencia o nível da procura;
- Determina a rentabilidade da actividade;
- Influencia a percepção global do produto/ marca e contribui para o seu posicionamento uma vez que é percebido como um sinal, sobretudo nos bens de consumo;
- Facilita a comparação entre marcas e produtos concorrentes;
- Influencia a estratégia da empresa nas restantes variáveis do *marketing mix* (e.g. preço deve permitir financiar a estratégia de comunicação do produto).

Dos diferentes impactos que o preço tem na *performance* do produto é importante destacar a importância que tem no seu posicionamento. Embora a segmentação, o *branding* e a publicidade sejam meios efectivos de posicionamento do produto, em última instância, é o preço a determinar se este é *upsacle*, *midscale* ou económico (Diamond e Oppenheim, 2004).

Comunicação

Sendo o foco do presente *case study*, esta variável é analisada no capítulo seguinte.

2.3 Comunicação

O presente capítulo está estruturado de acordo com os seguintes tópicos:

- i) *Marca*: importância e contributo para a criação de valor; variáveis chave de criação de valor, nomeadamente, notoriedade, lealdade, qualidade percebida e associações de marca; importância do posicionamento.
- ii) *Packaging*: impacto do *packaging* na comunicação do produto.
- iii) *Programa integrado de comunicação*: capítulo estruturado de acordo com os diferentes meios de comunicação passíveis de serem utilizados como comunicação da marca, ou seja, promoção de vendas, relações públicas, patrocínios e eventos, *marketing* directo, *marketing online* e publicidade.

i) Marca

Segundo Shimp (2007), uma marca passa a existir quando um produto, um ponto de venda ou um serviço recebe um nome próprio, termo, símbolo, sinal, *design* ou qualquer combinação destes elementos. Sem uma marca reconhecida, o produto é apenas uma *commodity*.

Segundo Fisher, Völckner e Sattler (2010), as **marcas** são activos de elevada importância económica para as empresas. De acordo com McKinsey & CO report, metade do valor de mercado das 250 empresas da US Fortune está relacionado com activos intangíveis, maioritariamente marcas.

A marca tem que ser relevante para o consumidor para ser economicamente relevante para a empresa. Assim sendo, e tendo em conta a sua importância, as empresas procuram criar marcas fortes, maximizando o seu valor (Fisher et al., 2010).

Uma marca forte é um activo negociável, quer pela venda da marca, quer pela sua localização; é um negócio, uma vez que os clientes são atraídos pelas marcas e as marcas com maior fidelização são as que praticam preços mais elevados; é um elemento multiplicador da eficácia das despesas de *marketing*, porque quanto mais forte é a marca, maior o retorno do investimento em *marketing*; e é um meio de venda caro uma vez que o consumidor paga mais caro pela qualidade atribuída à marca (Lendrevie et al., 2010).

O **valor da marca** consiste no total de activos que acrescentam valor ao produto e que estão ligados à marca e ao seu símbolo. Esses activos são sobretudo a **notoriedade** da marca, a **lealdade** do consumidor, a **qualidade percebida** do produto e as **associações de marca** (Aaker, 2010).

A **notoriedade** é a capacidade que o consumidor tem de reconhecer e associar uma determinada marca a um produto (Keller, 1993). O *range* de notoriedade é bastante alargado, podendo variar entre o não reconhecimento e o reconhecimento imediato e exclusivo em que para determinada categoria de produto a marca é a primeira a ser mencionada (Bettman e Park, 1980). Neste sentido, é fundamental que exista uma forte relação entre o posicionamento da marca e as características do produto para que o consumidor rapidamente associe a marca ao produto (Rossiter e Percy, 1987).

A **lealdade** à marca está directamente relacionada com o seu valor (*brand equity*): quanto mais leal o consumidor for em relação a uma marca, maior o seu valor (Keller, 1993). A lealdade é facilmente diferenciada dos restantes activos da marca porque está relacionada com o factor experiência (Davis e Dunn, 2002).

A **qualidade percebida** pode ser definida como a percepção que o cliente tem da qualidade geral de um produto quando comparado com as alternativas do mercado (Farquhar, 1989). Uma vez que o processo de pesquisa, aquisição e recolha de informação sobre um produto é dispendioso, os consumidores, muitas vezes por motivos de poupança de tempo, baseiam a sua decisão de compra na qualidade percebida de determinados produtos ou marcas (Zeithaml, 1988).

As **associações de marca** consistem em tudo o que o consumidor associa, na sua memória, à marca (Keller, 1993). O valor da marca estará dependente das associações que os consumidores têm em relação ao seu nome e daquilo que a marca significa para eles (Farquhar, 1989).

Através das associações de marca, é criada a **identidade da marca**, ou seja, o conjunto de associações que a empresa quer que o consumidor retenha em relação à marca. Essas associações são o que a marca representa e também a promessa da empresa para com o consumidor (Aaker, 2010).

De acordo com Aaker (2010), a identidade de uma marca é tão importante como a identidade de uma pessoa, que serve para dar uma direcção, propósito e significado à pessoa. Neste sentido, a identidade da marca ajudará a responder a algumas questões como: Quais os seus valores base? Para que serve? Como deve ser percebida? Como se relaciona com as preferências do consumidor?

Os **valores**, ou seja, o código genético da marca que se mantém constante ao longo do tempo e a sua **proposta de valor** (a promessa da marca para o consumidor) contribuem para a criação de valor da marca e influenciam a sua identidade (Irish Times, 2000).

Para o sucesso de uma marca, esta deve ter um **posicionamento** adequado às suas características e ao *target* a que dirige. O posicionamento da marca deve garantir que esta ocupa um lugar distinto e explícito na mente dos potenciais e actuais consumidores face à concorrência (Ostasevičiūtė e Sliburyté, 2008).

O posicionamento consiste no conjunto de características, benefícios e/ou imagens que a marca representa para o seu mercado-alvo (Shimp, 2007) e o seu objectivo dever ser criar uma imagem única e favorável na mente do *target* (Ostasevičiūtė e Sliburyté, 2008).

O posicionamento de uma marca torna-se inadequado na medida em que (Ostasevičiūtė e Sliburyté, 2008):

- O segmento *target* da marca se tornar pouco atractivo devido à sua dimensão ou elevada concorrência e fraca capacidade de rentabilidade do investimento;
- A qualidade e características do produto não forem apelativas para o seu *target*;
- O preço do produto for demasiado elevado, tornando-o pouco competitivo.

Para que a marca tenha um posicionamento adequado aos seus objectivos e características é requisito essencial a **segmentação** (divisão do mercado tendo em vista um ou mais segmentos de mercado com características semelhantes) e o **targeting** do mercado (segmentos de mercado a que se vai dirigir a comunicação) (Ostasevičiūtė e Sliburyté, 2008).

Segundo Jerry W. Thomas (2007), o propósito da segmentação é concentrar a energia e força do *marketing* num determinado grupo de indivíduos para ganhar vantagem competitiva dentro desse segmento.

De acordo com Dibb e Simkin (2009), a segmentação de mercado, para além de ajudar a criar uma maior orientação para o cliente, tem o potencial para desenvolver vantagens competitivas e aumentar a margem do negócio.

Paralelamente, o *targeting* permite à empresa transmitir a sua mensagem de forma mais precisa e ajuda a evitar o investimento em segmentos que estão fora do seu público-alvo (Shimp, 2007).

As empresas, geralmente, identificam os seus *targets* através de características demográficas, estilo de vida, hábitos de consumo, geografia, etc. No entanto, é importante ter em consideração que, cada vez mais, um *targeting* eficiente resulta da combinação de um conjunto de factores, não estando limitado apenas a uma característica específica daquele segmento de mercado (Shimp, 2007).

ii) Packaging

De acordo com De Luca (2006), o *packaging* do produto como meio de comunicação assume especial relevância hoje em dia visto que cada vez mais há compra *self-service* no ponto de venda. Sobretudo no retalho, onde o consumidor compra grandes quantidades de produtos, este tipicamente baseia a sua decisão de compra no *packaging*:

- Aproximadamente 48% das decisões de compra no ponto de venda são baseadas na embalagem do produto, independentemente do motivo de compra;
- Quando a compra é motivada pelo produto e não pela marca, o *driver* de escolha, em 43% dos casos é a embalagem.

As percepções de qualidade e valor que o consumidor adquire sobre um produto resultam em grande parte de um conjunto de elementos intangíveis da embalagem, nomeadamente a informação, o serviço (embalagem reciclada, proporções da embalagem e entre outros) e a marca. A embalagem, para além de ser a “roupa” do produto e de ter como objectivo protegê-lo, é também um forte meio de comunicação (De Luca, 2006). A embalagem comunica o significado de uma marca através de diversas componentes: cor, *design*, forma, tamanho, materiais e informação do rótulo (Shimp, 2007).

Os especialistas nesta matéria descrevem o *packaging* como o veículo de *marketing* mais poderoso para a maioria dos produtos que não são publicitados (Diamond e Oppenheim, 2004). A inovação ao nível do rótulo e a forma e imagem das embalagens influenciam a decisão de compra dos consumidores que se estima que, entre 50 a 70% dos casos, seja tomada na própria loja no momento de compra (Parrish, 2010).

De acordo com Twedc (1968), a mensagem numa embalagem abrange normalmente um número maior de consumidores do que qualquer outro meio convencional de comunicação. A comunicação da embalagem é vista pelos consumidores que compram, no local de compra e no momento da compra.

O *packaging* permite distinguir os produtos e posicioná-los face à concorrência, podendo ajudar, por si só, a vender o produto. A qualidade e imagem da embalagem permite às empresas mais pequenas competirem com as empresas já estabelecidas no mercado (Chareta, n/d.).

A embalagem tem um papel fundamental na comunicação e venda do produto, na medida em que o consumidor despende um tempo muito limitado a visualizar as marcas no ponto de venda – entre 10 a 12 segundos – e é a embalagem que muitas vezes influencia o consumidor a colocar o produto no carrinho de compras ou a seguir em frente (Shimp, 2007).

Segundo Shimp (2007), devido à crescente importância da embalagem na comunicação de um produto, têm-se generalizado expressões como “*Packaging is the least expensive form of advertising*”, “*Every package is a five-second commercial*”, “*The package is a silent salesman*” e “*The package is the product*”.

De acordo com Twedc (1968), para que uma embalagem seja efectiva deve:

- Ter visibilidade e ser facilmente identificável;
- Ser informativa, isto é, uma embalagem efectiva deve rápida e claramente sinalizar o que contém;
- Ter personalidade (traduzida através da forma, textura, cor, tipografia, ilustrações, etc.);
- Ser útil para proteger o seu conteúdo e simultaneamente fácil de utilizar (e.g. abertura fácil) (relacionado com a variável produto);
- Ser funcional ao nível do seu transporte e armazenamento, isto é, garantir a eficiência operacional (relacionado com a variável produto).

iii) Programa de comunicação

Um plano de comunicação bem implementado deve entreter e envolver a audiência *target* e estar alinhado com a estratégia de posicionamento da marca. Para o efeito, e para que seja eficaz, a comunicação de uma marca deve ser devidamente planeada (Aaker, 2010).

De acordo com Lendrevie et al. (2010), uma boa estratégia de *marketing* não se traduz apenas numa comunicação bem sucedida, no entanto, é um dos factores que contribui para o seu

sucesso. A estratégia de comunicação resulta da combinação dos diferentes meios de *marketing* que uma empresa procura gerir tendo em conta os objectivos definidos.

De acordo com os mesmos autores, a estratégia de comunicação deve conciliar um conjunto de decisões integradas, permitindo à organização atingir os objectivos propostos, e incluir os diferentes meios para implementar a estratégia definida.

Segundo Shimp (2007), os principais meios para a implementação da estratégia de comunicação definida pela empresa são: promoção de vendas, relações públicas (RP), patrocínios e eventos, *marketing* directo, *marketing online* e publicidade (TV, revistas, jornais, rádio, *outdoors*, etc.).

De acordo com o mesmo autor, o sucesso da estratégia de comunicação passará sobretudo pela integração desses meios de comunicação, ou seja, pelo desenvolvimento de uma estratégia integrada de comunicação que envolva o planeamento, criação, integração e implementação dos diferentes meios. O objectivo da estratégia integrada de comunicação deve ser influenciar o comportamento do seu segmento alvo, sendo assim imprescindível que os diferentes meios de comunicação utilizados transmitam uma mensagem consistente sobre o produto.

O recurso à estratégia integrada de comunicação vem alterar de certa forma as práticas tradicionais de *marketing communication*, verificando-se que há uma tendência para diminuir a dependência da publicidade (publicidade/ media nem sempre é o meio de comunicação mais efectivo ou eficiente do ponto de vista de custos para determinadas empresas), aumentar a confiança em meios de comunicação altamente segmentados (e.g. *direct mailing*, patrocínio de eventos, etc.) e aumentar o esforço para avaliação dos resultados da estratégia desenvolvida (Shimp, 2007).

Segundo Lendrevie, Baynast, Emprin, Dionísio e Rodrigues (2010), o *mix* de comunicação que constitui a estratégia de comunicação da empresa, é o conjunto de variáveis de comunicação que são possíveis de conjugar com vista a atingir com maior eficácia e eficiência os objectivos estabelecidos pela empresa. Neste sentido, deve ter-se em consideração que os diferentes elementos do *mix* de comunicação têm características específicas, não só ao nível da forma, mas também ao nível dos objectivos que permitem atingir, do tipo de alvo a que se dirigem e do impacto imediato ou cumulativo que têm.

Promoção de vendas

Segundo Lendrevie, Baynast, Emprin, Dionísio e Rodrigues (2010), a promoção de vendas é considerada uma das variáveis de comunicação mais completas, permitindo uma adequação permanente do agente da comunicação ao seu interlocutor. Paralelamente permite também não só a transmissão da informação como a recepção de informação de retorno (e.g. opinião do consumidor). Tendo em conta que a promoção de vendas não se trata propriamente de venda mas de um meio que visa preparar o caminho para a venda, criando um acontecimento que impressione o público-alvo, podem destacar-se as promoções destinadas ao consumidor final, cujo objectivo é incentivar a compra, e as acções para os distribuidores, cujo objectivo é fazer a venda.

Este meio tem um impacto de curto, médio e longo prazo e visa a fidelização do mercado, a demonstração e transmissão de informação, credibilizando a organização perante os seus clientes e consumidores e incrementando a confiança nas relações comerciais (Lendrevie et al., 2010).

As promoções de vendas, se dirigidas ao consumidor, têm geralmente um impacto directo no curto prazo, sendo uma variável exclusiva do produto. Visam sobretudo estimular a compra, dar a conhecer novos produtos, promover a experimentação e escoar produto ou esbater a sazonalidade do consumo (Lendrevie et al., 2010).

As promoções de vendas estão normalmente conotadas com a comunicação *below the line* e são muitas vezes associadas aos descontos de preço. De facto, o desconto de preço é uma das técnicas mais utilizadas ao nível das promoções de vendas, no entanto, existem outras, nomeadamente: jogos, organização de concursos, colecção de provas de compra, folhetos publicitários, material de ponto de venda, ilhas e topos de gôndola, vales de desconto e cupões, utilização de promotoras no ponto de venda, oferta de brindes, oferta de produto grátis e *banded pack*, amostras gratuitas, catálogos de cupões de descontos e feiras e salões (Lendrevie et al., 2010).

De acordo com os mesmos autores (2010), no que se refere aos custos da promoção é necessário considerar o valor dos prémios, brindes e/ou produtos oferecidos, o custo de comunicação da acção, as despesas no ponto de venda, o tratamento especial da embalagem, a reintrodução no circuito normal dos produtos vendidos em condições normais, o custo de preparação da equipa de vendas, os *fees* a pagar a agência e as despesas no ponto de venda (e.g. promotores, topos, folhetos, etc.).

Relações públicas

É um meio que se adapta à generalidade dos públicos, sendo menos utilizado junto ao consumidor final. É muito utilizado em públicos internos (e.g. colaboradores) ou grupos sociais específicos (e.g. comunicação social, associações patronais, órgãos de soberania, autarquias, etc.) e tem um efeito de longo prazo. Pode ser utilizado para melhorar a imagem da empresa, dar credibilidade, informar ou criar notoriedade (Shimp, 2007).

Pode-se distinguir (Lendrevie et al., 2010):

- Relações públicas *corporate*/ institucionais: objectivo é estabelecer a legitimidade da empresa e criar opiniões favoráveis no público em geral ou em particular;
- Relações públicas de *marketing*: visam promover uma marca/ produto e apoiar o esforço publicitário.

As relações públicas são feitas recorrendo-se a instrumentos como: reuniões, recepções, *lobbying*, comunicação e patrocínio de eventos, congressos, colóquios e seminários, salões, feiras e exposições, brindes, *e-mails* e correspondência (as Boas Festas são por exemplo, um dos instrumentos de RP mais utilizados) (Lendrevie et al., 2010).

De acordo com Shimp (2007), as relações públicas podem ser tanto utilizadas de forma proactiva ou reactiva. As relações públicas proactivas visam destacar o mérito da marca/empresa e são utilizadas, tipicamente, em conjunto com outros meios de comunicação.

As relações públicas reactivas visam dar resposta a situações extraordinárias que ocorrem.

Uma das actividades mais comuns das relações públicas é a relação com a imprensa. As empresas muitas vezes optam por terciarizar esta função a agências especializadas e que têm um contacto activo com a imprensa. No caso de internalizarem esta função, esta é normalmente da responsabilidade do assessor de imprensa ou direcção de comunicação (quando existe) ou de alguém na área do *marketing* (Lendrevie et al., 2010).

Entre outras actividades, é esperado que as relações públicas da empresa tenham as seguintes responsabilidades:

- Garantir a eficácia de uma política permanente de relações com a imprensa;
- Desenvolver e manter uma base de dados com arquivos de imprensa, dossiê base de imprensa, etc.
- Elaborar o plano anual de RP;
- Ser porta-voz da empresa, procurando encontrar outros interlocutores quando assim se justificar;

- Fazer o balanço das relações com a imprensa;
- Desenvolver as relações com os diversos *stakeholders* (e.g. imprensa, colaboradores, distribuidores, clientes, etc.).

Patrocínios e eventos

O patrocínio é uma variável do *mix* de comunicação que tem vindo a ganhar cada vez maior importância. O apoio a empresas ou o investimento em eventos de diversas naturezas têm deixado de ser encarados como manifestações altruístas, assumindo-se como importantes elementos de apoio ao desenvolvimento da comunicação institucional e comercial das organizações (Lendrevia et al., 2010).

Tipicamente, o patrocínio tem como objectivos atingir directamente o público pela presença da sua marca ou logótipo nos espaços publicitários disponibilizados pelos patrocinadores e atingir indirectamente a público através da mensagem dos *media*, por exemplo (Lendrevie, 2010).

O patrocínio é uma variável que normalmente é utilizada pelas relações públicas, quer seja pelas Direcções de Comunicação, numa perspectiva mais institucional ou pelas Direcções de Marketing, numa lógica mais comercial ou de promoção do produto (Shimp, 2007).

Os patrocínios têm um efeito de médio/longo prazo e são geralmente utilizados para a comunicação da empresa (institucional). São utilizados para aumentar a notoriedade, dar credibilidade e transmitir confiança (Lendrevie et al., 2010).

De acordo com os mesmos autores, as acções de patrocínio podem ser potenciadas por outras acções do *mix* de comunicação, como por exemplo: Acções da equipa de vendas; Publicidade para divulgação do patrocínio; Publicidade aos seus produtos ou institucional.

O patrocínio pode ser institucional ou promocional, sendo que no primeiro a empresa recorre ao patrocínio para valorização da sua imagem institucional e para aumentar a notoriedade, podendo funcionar quer ao nível externo quer interno. O patrocínio promocional, por sua vez, visa a promoção da marca e/ ou dos produtos, sendo o objectivo atingir o mercado-alvo do *marketing*, isto é, os potenciais consumidores ou envolvidos no patrocínio/ evento (Lendrevia, 2010).

Marketing directo

De acordo com Lendrevie, Baynast, Emprin, Dionísio e Rodrigues (2010), o *marketing* directo inclui um conjunto de técnicas que permitem identificar, conquistar, acompanhar e fidelizar os clientes. É uma ferramenta interactiva que privilegia o contacto directo. Entre as

diferentes técnicas do *marketing* directo destacam-se as seguintes: correio directo, *telemarketing* e *direct response* (utilização de meios tradicionais (e.g. TV) para publicitar um produto e incentivar a sua aquisição directa). O *direct mailing* é uma das ferramentas mais utilizadas do *marketing* directo.

Segundo os mesmos autores, o *marketing* directo é um meio complementar de outras acções de *marketing*, destina-se a estabelecer relações directas com os clientes, é interactivo, visa a obtenção de uma resposta concreta e imediata e é selectivo uma vez que se dirige a um *target* bem definido.

O *marketing* directo transmite informação para o mercado e permite também receber o seu *feedback*. Destina-se a alvos muito específicos e tem um efeito sobretudo de curto/médio prazo, podendo assumir o objectivo de fidelização dos seus destinatários (Lendrevie et al., 2010).

O sucesso do *marketing* directo depende muito da segmentação dos contactos, da base de dados existente, das fontes para a construção da base dados e da gestão e utilização da base de dados (Lendrevie et al., 2010).

Marketing online

No passado, a comunicação com o consumidor era feita através dos canais de comunicação tradicionais e o produto era vendido através dos canais de venda. Com o surgimento da internet, existe cada vez mais uma convergência entre a comunicação e venda através do mesmo canal e em simultâneo (Lendrevie et al., 2010).

Segundo os mesmos autores existem diversas técnicas de comunicação e comercialização *online*, nomeadamente: publicidade *online* (*webdisplays*), *links* patrocinados ou promocionais de um motor de busca (e.g. Google), afiliação (e.g. lojas *online* remuneram os seus clientes em função do volume de negócio que geram, parcerias com portais (e.g. AOL ou Yahoo), compradores (e.g. www.kuantokusta.pt), e-mail *marketing* e social media *marketing*.

De acordo com a Mckinsey (Mckinsey Quartely, Julho de 2007), as empresas cada vez mais generalizam o uso das ferramentas *online*, apostando neste meio de comunicação como forma de criar *awareness* e como veículo de comunicação mas também como uma ferramenta que permite melhorar o nível de serviço através do acompanhamento pós-venda.

Segundo a mesma fonte, o conceito *online* tem-se generalizado e as empresas cada vez mais marcam presença em ferramentas como os *blogs*, jogos *online*, *podcasts*, redes sociais,

serviços online/ lojas online, etc. Estas ferramentas têm sido utilizadas para publicidade, desenvolvimento de produto e serviço ao cliente.

Publicidade

A publicidade (comunicação de massas efectuada por um emissor claramente identificado) é uma variável que se adapta a alvos de grande dimensão e que tem, isoladamente, um efeito a médio/ longo prazo e tem como objecto as marcas. É, regra geral, orientada para o produto e utilizada para incrementar a notoriedade, estimular a compra, informar ou dar a conhecer novos produtos (Lendrevie et al., 2010).

De acordo com os mesmos autores, ao nível da publicidade interagem maioritariamente 3 tipos de actores, nomeadamente, os anunciantes (emissores da publicidade – *owners* da marca), os *media* e as agências de meios e as centrais de compra (planeamento de media e compra de espaço publicitário) e as agências de publicidade (criativas).

As principais ferramentas de comunicação na publicidade são a televisão, imprensa, rádio, publicidade exterior (*outdoors*), cinema e internet.

A publicidade tem registado um progresso constante, embora com um crescimento mais moderado do que outras formas de comunicação devido ao seu custo e registando assim algum decréscimo do seu peso relativo nos últimos tempos (Lendrevie et al., 2010).

De acordo com Shimp (2007), a publicidade para ser efectiva tem que:

- Estar alinhada com as restantes ferramentas do *mix* de comunicação;
- Relacionada com as necessidades e vontades dos clientes;
- Não prometer mais do que o produto ou marca pode oferecer;
- Não comprometer o produto com a ideia criativa (desviar o foco).

3. CASE STUDY

3.1. APRESENTAÇÃO DO GRUPO E EMPRESA QUINTA DOS AÇORES

3.1.1. O Grupo Barcelos

O Grupo Barcelos teve origem em 1977, quando Francisco Helvídio Barcelos, com apenas 24 anos de idade, decidiu abandonar o seu cargo de funcionário público na Câmara Municipal de Angra do Heroísmo e iniciar actividade como empresário agrícola.

Desde cedo apostou na genética dos seus animais e melhoria das suas pastagens, preparando assim, as bases para uma produção agro-pecuária de excelência que resulta, actualmente, numa exploração agrícola com um total de 300 hectares, mais de 150 vacas leiteiras e com um centro de recria e engorda de animais.

Dedicou-se durante vários anos à produção de leite, carne e ao comércio de animais vivos com as empresas Francisco Helvídio Barcelos e Maria José Barcelos, e foi avançando progressivamente para a valorização da sua produção.

É então que, em 1997, surge a empresa Açorcarnes, com vista à desmancha, transformação e comercialização de carne bovina.

Em 2003, regista-se o nome da empresa Quinta dos Açores, para aquele que seria o grande projecto do Grupo, sede das empresas e marca de um conjunto de produtos lácteos a desenvolver.

Finalmente, em 2004, nasceu a empresa A Pastagem destinada à criação e comércio de animais puros de raça limousine.

Actualmente, o Grupo Barcelos, tem sede em Angra do Heroísmo, na Ilha Terceira e conta com um total de 5 empresas: Francisco Helvídio Barcelos, Maria José Barcelos, Açorcarnes, Quinta dos Açores e A Pastagem.

3.1.2. A Quinta dos Açores (QA)

A empresa Quinta do Açores surgiu em 2003, quando o Grupo Barcelos pensou no desenvolvimento de um pequeno investimento para laborar o leite que resultava da própria exploração agrícola.

De acordo com Francisco Barcelos, sócio das empresas do Grupo: *“Sempre tive essa ideia de laborar a produção que resultava da empresa de exploração agrícola Francisco Helvídio*

Barcelos. Começámos por pensar numa coisa simples, um investimento relativamente pequeno e acabámos por desenhar aquele que é o nosso maior projecto e um dos projectos de destaque nos Açores, num investimento total de cerca de 8,5 milhões de euros, dos quais cerca de 6,7 milhões na área dos lacticínios. Íamos laborar cerca de 5.000 litros de leite por dia e acabámos por criar uma unidade fabril com capacidade para transformar 20.000 litros de leite por dia e que deixou de ser pensada apenas para a transformação da produção própria.”

A Quinta dos Açores é o empreendimento onde actualmente consta a sede do Grupo e as unidades industriais de lacticínios e desmancha e transformação de carne, é a designação comercial da empresa de industrialização de produtos lácteos e também a marca da gama de produtos lácteos do Grupo Barcelos.



Figura 1: Quinta dos Açores

“Inicialmente tentou-se registar o nome de Açorleite para estar em linha com o nome que havíamos definido para as carnes de Açorcarnes. Felizmente não conseguimos registar este nome e acabámos por registar o da Quinta dos Açores, que a partir de certa altura passou a soar muito bem e acabou por ser registado também como marca dos nossos produtos.”
(Francisco Barcelos | Sócio e fundador do Grupo Barcelos)

“O espaço da Quinta dos Açores tem actualmente duas unidades industriais, Quinta dos Açores no que respeita a lacticínios e Açorcarnes no que respeita às carnes (carne e lacticínios, separadas por um corredor de vidro para que os vários stakeholders outros possam ver todo o processo de fabrico dos lacticínios e desmancha das carnes). Conta

também com os escritórios do Grupo Barcelos, uma zona comercial, onde serão comercializados produtos de produção própria e também outros produtos açoreanos que complementam a nossa oferta (vinhos, doces, fruta, compotas, etc.) e um espaço de gelataria.” (Telma Barcelos / Sócia e responsável comercial pela área da carnes).

Quando o Grupo Barcelos começou a idealizar o conceito da Quinta dos Açores apenas pensou em produzir leite fresco e queijo. O leite era inicialmente o objectivo principal, sendo que o queijo surgiu como alternativa uma vez que o leite tinha pouco prazo de validade e havia a necessidade de o converter em queijo.

A partir de 2005/2006 o mercado para produtos lácteos começou a ganhar outra dinâmica e após o estudo de mercado desenvolvido entre 2008 e 2009, enquanto o espaço Quinta Açores ainda estava em fase de construção, o Grupo concluiu que havia um forte potencial noutros segmentos de produtos lácteos e decidiu alargar o seu *portfolio* e redesenhar o *layout* do edifício para a produção desses produtos.

De acordo com Helga Barcelos, responsável pela transformação e comercialização dos produtos lácteos da Quinta dos Açores, “*o objectivo ao definir a gama de produtos da Quinta dos Açores foi criar produtos que não eram produzidos no mercado açoreano e que, por isso, não concorriam com as marcas locais, produtos de elevado valor acrescentado e que valorizassem o conceito do fresco, isto é, produtos sem grande transformação. Aliado a isso, foi desde sempre muito importante capitalizar as qualidades intrínsecas do produto de origem açoreana, onde os animais são produzidos em pastagem e por isso, têm um leite rico em CLA (Conjugated Linoleic Acid), Omega 3 e Carotenos (enzimas benéficas para o organismo).*”

Objectivos do lançamento da marca

- Duplicar a facturação do Grupo Barcelos em 5 anos;
- Produzir cerca de 30 toneladas por dia (total do *portfolio*) em 3 anos, maximizando a utilização da capacidade instalada da unidade industrial;
- Attingir o *break-even* operacional em 2-3 anos;
- Intensificar a presença do Grupo noutros mercados, nomeadamente PALOPs (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) e Brasil.

3.2. ANÁLISE DE MERCADO E CONCORRÊNCIA

3.2.1. Enquadramento ao contexto actual do sector dos lacticínios

De acordo com a Associação Nacional de Industriais de Lacticínios (ANIL) e a Federação Nacional das Cooperativas de Produtores de Leite, o sector do leite e produtos lácteos em Portugal vale cerca de 2.000 milhões de euros. Actualmente o sector lácteo, vale cerca de 1,3% do PIB e quase 15% do valor do sector alimentar, sendo que, na área da transformação colaboram cerca de 10 mil trabalhadores.

O sector em Portugal funciona como uma fileira na medida em que o leite produzido no país é quase totalmente transformado por unidades industriais portuguesas e destina-se maioritariamente a consumidores nacionais.

É um mercado maduro, sendo que nos leites ou nos iogurtes, queijos e gelados, o desenvolvimento e o crescimento de novas marcas ou das existentes é feito maioritariamente à custa de outras.

Da concorrência, destacam-se sumariamente os seguintes factos:

- Estatuto de domínio da Danone no segmento dos iogurtes
- A força da marca Matinal nos leites UHT
- A força da marca Vigor no segmento do leite fresco
- O reposicionamento Bio da marca Agros
- A situação incómoda da Lactogal, líder na quantidade e sem força de *branding* na qualidade
- Domínio da Unilever e Nestlé nos gelados e a forte presença de marcas internacionais (e.g. Häagen Dazs)
- O estatuto do queijo flamengo e o peso de marcas internacionais no mercado nacional
- O crescimento das marcas da distribuição

3.2.2. Tendências do mercado

i. A estratégia das marcas e a comunicação

De acordo com a ANIL, num estudo desenvolvido pela C.M. Consulting Office (2004), no sector dos produtos lácteos, a marca diferencia o produto, fideliza o consumidor e protege os fabricantes em relação à concorrência de preços.

Segundo a mesma fonte, a imagem das marcas tem variado de acordo com a evolução do mercado passando em muitos casos de uma focalização nas crianças para uma maior atenção aos pais e famílias.

As embalagens têm-se assumido como um elemento diferenciador em relação às marcas, não só pela sua importância e funções visuais, como também pelos elementos funcionais e de conveniência associados ao produto. Muitas marcas têm vindo a adaptar as suas embalagens recentemente, destacando-se, neste contexto, o exemplo da Matinal (ver anexo I, figura 1).

No que concerne à comunicação, o sector transitou da “idade do preço” para a “idade da comunicação” (C.M. Consulting Office, 2004). O esforço de comunicação denota uma preocupação superior com os diferentes *targets*. Este esforço traduz-se pela publicidade, onde se procura cada vez mais criar notoriedade e transmitir emoções ou informação factual e através do investimento em relações públicas.

A utilização de técnicas promocionais de redução do preço, provas de degustação ou entrega de brindes são algumas das ferramentas promocionais mais utilizadas no sector. Para além destas, a comunicação directa (*direct mail* e *telemarketing*) e o recurso aos patrocínios são também práticas comuns no sector.

ii. Preferências do consumidor

Segundo a Associação Nacional de Industriais de Lacticínios:

- O leite UHT é o mais consumido, sendo associado a um alimento bom para a saúde. É normalmente consumido ao pequeno-almoço, misturado com cereais ou simples.
- No queijo, o principal continua a ser o queijo flamengo que é geralmente consumido ao pequeno-almoço e lanche.
- Os iogurtes mais consumidos são os iogurtes líquidos, tipicamente ao pequeno-almoço e lanche.

iii. Outros aspectos importantes a reter

Ainda de acordo com a ANIL, o sucesso no sector dos produtos lácteos estará, entre outros, directamente relacionado com os seguintes factores:

- Apresentação de produtos diferenciadores para fazer face à concorrência e às alterações das preferências dos consumidores
- Apresentação de *portfolios* de produtos de valor acrescentado
- Clara segmentação de mercado e preocupação na captação de novos grupos de consumidores (e.g. idosos e gerações jovens)
- Claro posicionamento do produto para sua diferenciação face à concorrência
- Atractividade da imagem
- Aposta na comunicação, associada às características benéficas do consumo de produtos lácteos.

3.2.3. A origem da decisão do Grupo Barcelos investir no mercado dos produtos lácteos

Em Março de 2009, o Grupo Barcelos adjudicou um projecto para o desenvolvimento de um estudo de mercado cujo objectivo foi suportar a decisão de investimento e avaliar o *portfolio* de produtos a desenvolver.

Com base num conjunto de factores e tendo em conta os resultados do estudo, o Grupo Barcelos decidiu investir no mercado dos produtos lácteos com um *portfolio* alargado, ao contrário do que estava inicialmente previsto. Para além disso, o Grupo retirou também um conjunto de conclusões do estudo de mercado que vieram suportar a estratégia de comunicação adoptada pela empresa.

Principais resultados do estudo de mercado

De acordo com o estudo de mercado desenvolvido, Portugal foi, em 2008, o mercado europeu que mais cresceu em lácteos (4% entre 2002 e 2008), sendo que as sobremesas lácteas, os iogurtes (líquidos e probióticos) e os gelados foram as principais categorias.

Neste contexto, o iogurte líquido foi a categoria de produtos lácteos com melhor *performance* comercial, sendo o seu consumo *per capita*, em 2008, de 20 kg.

i. Leite

Em 2008, o consumo de leite em Portugal (89 L p/ habitante) estava em linha com o resto da Europa (90 L p/ habitante) enquanto a frequência de compra e a compra média deste produto decresceu.

As marcas próprias neste segmento cresceram, mas menos do que noutros segmentos de mercado, verificando-se que o factor marca significava ainda estatuto.

Os Açores produziram, em 2008, cerca de 28% do leite português, 515 milhões de litros de leite, dos quais 126,5 milhões foram produzidos na ilha Terceira.

De acordo com o estudo de mercado desenvolvido, o leite com marca dos Açores é qualificado pelos portugueses como um leite de qualidade, mas devido ao posicionamento de preço, falta de publicidade e utilização de embalagens básicas, a qualidade percebida não está em sintonia com a qualidade intrínseca (um exemplo do potencial deste produto é observável através do posicionamento correcto da manteiga dos Açores).

ii. Queijo

Em 2008, ainda de acordo com o estudo de mercado desenvolvido, o mercado deste segmento estava quase estagnado, com previsões de crescimento reduzidas, concluindo-se, por isso, que a aposta devia basear-se na inovação e nos nichos qualificados de mercado.

Os queijos estrangeiros no mercado português tinham já uma importância relevante, apresentando uma quota de mercado de 45,9%.

O mercado nacional de queijo, em 2008, valia 378 milhões de euros. O queijo flamengo foi o queijo mais vendido, com uma quota de mercado de 40%, seguido do queijo de prato (26%) e do queijo fresco (13%).

Segundo o estudo desenvolvido, os Açores dispõem de queijos de reconhecida qualidade, no entanto, em Portugal Continental, apenas a marca Terra Nostra tem maior notoriedade.

iii. Iogurte

Este é um mercado em expansão e que representava, em 2008, cerca de 510 milhões de euros.

Nesse mesmo ano, segundo a *marketest*, existiam em Portugal, 2,5 milhões de consumidores regulares de iogurte líquido, dos quais, 1,9 milhões de consumidores de iogurtes magros ou dietéticos.

Nos Açores não existia, na altura, nenhuma marca de iogurtes forte com presença regional nem nacional.

iv. Gelados

O mercado dos gelados tem estado em expansão sendo que, em 2008, valia cerca de 60,7 milhões de euros em Portugal. É um mercado com potencial uma vez que o consumo *per capita* em Portugal ainda é inferior ao consumo *per capita* médio da Europa.

Os gelados que são produzidos nos Açores resultam de uma oferta ainda muito tradicional. Não existe uma marca forte de gelados com presença nos mercados regional e nacional.

Principais resultados do inquérito realizado no âmbito do estudo de mercado

Em Março de 2009, o Grupo Barcelos, através da empresa Sales Up, realizou um estudo de mercado a consumidores na Ilha Terceira (amostra de 500 pessoas), de onde se concluiu (ver anexo II, figuras 2 a 10):

- O elemento do agregado familiar com maior peso na decisão de compra é, em 38% dos casos, a mãe.
- O iogurte líquido é o mais consumido (44%), seguido pelos iogurtes de aroma (31%), pedaços (19%) e naturais (6%).
- A marca preferida de iogurte é a Danone (30%).
- 58% da amostra compra, pelo menos quinzenalmente, leite meio gordo e 33% leite magro.
- A marca de leite mais consumida é a Mimososa (60%)
- 70% da amostra compra, pelo menos quinzenalmente, queijo de ilha e queijo fresco, sendo que 30% refere não ter marca de preferência.
- 50% da amostra refere que o sabor de gelado mais consumido é o de morango e 70% diz não ter uma marca de preferência.
- A preferência pela marca Açores é especialmente relevante no leite e queijo, onde 80% e 90% da amostra, respectivamente, consomem produtos de marca açoreana.
- Dos aspectos mais importantes na decisão de compra, 50% da amostra refere o facto de se tratar de um produto regional. Para além disso, referem também que são estimulados a comprar em situações de promoção/ desconto (50%), quando o preço é atractivo (40%) e quando o produto é recomendado (30%).

3.3. **MARKETING MIX**

O Grupo Barcelos, tendo em vista lançar uma nova marca no mercado português e aproximá-la do consumidor, tem vindo a desenvolver uma estratégia de *marketing mix* cuidada, de onde se destacam principalmente as componentes do produto e da comunicação.

A marca Quinta dos Açores tem-se procurado diferenciar pela superioridade do **produto** em relação aos produtos concorrentes, pela promoção das suas qualidades distintivas e pela utilização de tecnologias inovadoras.

A **distribuição** será feita maioritariamente através das grandes superfícies comerciais, com as quais o Grupo Barcelos já trabalha no segmento das carnes (Modelo e Continente, El Corte Inglés, Grupo Mosqueteiros e Grupo Sá), havendo também, inicialmente apenas nos Açores, a venda directa através do espaço comercial desenvolvido no edifício sede do Grupo. Alguns produtos deverão também ser introduzidos no canal HoReCa (e.g. queijo fresco, queijo curado e requeijão).

A estratégia de **preços** está alinhada com as práticas do sector, havendo um *markup* que é adicionado ao preço base, que ainda assim está alinhado com o que se pratica no mercado, e que resulta de 2 factores, nomeadamente: i. Posicionamento *value for money* dos produtos da QA; ii. Necessidade de cobrir os custos relacionados com a logística para colocar o produto originário dos Açores no mercado continental.

A **comunicação**, a par do produto, permitirá diferenciar a marca Quinta dos Açores. Neste sentido, esta é a variável do *marketing mix* foco do *case study* e por isso, a que será analisada mais exaustivamente no capítulo que se segue (3.4. Estratégia integrada de comunicação).

3.3.1 **Produto**

O produto Quinta dos Açores está associado a qualidade e tem as características próprias de um produto natural e saudável.

O conceito desenvolvido para os produtos Quinta dos Açores assenta precisamente neste domínio do natural e da qualidade. É um produto que vem da Quinta e que poderá ser associado ao *gourmet* na sua qualidade, pretendendo-se, no entanto, transmiti-lo também como um produto *value for money*. Foi igualmente intenção do Grupo associar os seus produtos aos Açores, fazendo deles produtos de origem.

Ao mesmo tempo que o produto pode ser entendido como tradicional por ter origem nos Açores, o Grupo Barcelos introduziu a inovação e a tecnologia. Os produtos produzidos pelo Grupo diferenciam-se da concorrência pelo seu carácter inovador e pela utilização de tecnologia única no mercado português e/ou açoreano (e.g. tecnologia da micro filtração utilizada no leite fresco que melhora a qualidade do produto ao eliminar 99,9% das bactérias e a tecnologia da ultra filtração utilizada para a produção do iogurte líquido e do queijo fresco que torna o produto mais natural).

Neste contexto, a Quinta Açores, numa forte aposta na valorização do leite dos Açores e em produtos de valor acrescentado, no seu estado fresco, definiu a seguinte gama de produtos:



Figura 2: Gama de produtos Quinta dos Açores

i. Leite fresco

O leite fresco QA é feito através de uma tecnologia de micro filtração (filtração com base em membranas cerâmicas) que permite eliminar 99,9% das bactérias. É um produto que confere uma maior segurança a nível microbiológico do que o leite UHT e que através de um embalamento asséptico, tem um prazo de validade superior aos leites frescos que se encontram no mercado português (mais de 21 dias de validade em leite fresco).

A Quinta dos Açores será a primeira marca em Portugal a utilizar esta tecnologia de micro filtração. Esta tecnologia facilita o escoamento do produto no mercado continental não

limitando apenas a empresa ao escoamento no mercado regional por limitação do prazo de validade.

Neste contexto, será produzido o leite inteiro, meio gordo e magro em embalagens de 1 litro e o leite meio gordo, magro e chocolate em embalagens de 250 ml (ver anexo III, figura 11).

ii. Iogurte líquido

O iogurte é um produto que, regra geral, deve ser rico em proteínas, recorrendo-se normalmente ao uso de matérias-primas como o leite em pó para conseguir atingir os níveis de proteínas desejados. No caso do iogurte da QA, será utilizada uma tecnologia de ultra filtração que permite aumentar o teor de proteína sem ter que recorrer ao uso de matérias-primas como o leite em pó.

A QA é também a primeira empresa nos Açores a lançar iogurtes líquidos e a primeira a lançar em Portugal o iogurte em embalagens de cartão ecológico de 200 ml.

Neste contexto, será produzido iogurte líquido de sabores (natural, natural açucarado, morango, pêsego, ananás e amora), iogurte líquido da gama *Elegant (light)* e iogurte simbiótico (leite fermentado, com presença de probióticos e prebióticos em simbiose com um leite de características específicas) (ver anexo III, figura 12).

iii. Iogurte Grego

O iogurte grego da QA será o primeiro iogurte de método grego a ser produzido nos Açores (ver anexo III, figura 13). É uma forte aposta da QA por se tratar de um segmento com um elevado potencial de crescimento. Segundo Sara Almeida do Grupo Insko (que detém os supermercados Continente nos Açores), “o consumo de iogurte grego no Açores cresce cerca de 200% todos os dias”.

iv. Queijo fresco tradicional e fresco ultra filtrado

O queijo fresco da QA destaca-se sobretudo no segmento do queijo ultra filtrado uma vez que este apresenta um prazo de validade superior aos queijos frescos tradicionais (30 dias, face aos 5 a 9 dias dos queijos frescos tradicionais) (ver anexo III, figura 14).

v. Queijo curado

O queijo curado da QA é feito inteiramente de leite de vaca e deverá ser apresentado em 3 diferentes tipologias: queijo pasta mole, queijo curado e queijo ilha (ver anexo III, figura 15).

vi. Requeijão

O requeijão da QA é o primeiro requeijão a ser produzido nos Açores e vai rentabilizar um dos principais problemas da indústria dos lacticínios que é o soro (ver anexo III, figura 16). *“O nosso requeijão é uma aposta na saúde do consumidor pelo seu alto teor nutritivo e baixo valor calórico”*(Helga Barcelos | Sócia Gerente e responsável pela transformação e comercialização dos produtos lácteos).

vii. Gelado

O Gelado da QA é feito de leite e nata, sendo altamente nutritivo. Deve ser visto como um substituto dos lanches ou até mesmo de refeições. É o produto de maior valor acrescentado e vai ser produzido também com sabores tipicamente açoreanos (e.g. queijada Dona Amélia e queijada da Graciosa) (ver anexo III, figura 17).

Associado ao conceito da marca, procurou-se traduzir também estas associações de marca nas embalagens escolhidas para os produtos. A qualidade e os aspectos relacionados com a origem e o natural dos Açores também são abordados.

A inovação uma vez mais é introduzida também ao nível do *packaging* dos produtos (e.g. introdução de embalagens de cartão e ecológicas no iogurte líquido e o formato diferenciador das embalagens do leite e iogurte líquido), que juntamente com os diferentes elementos de comunicação (ver detalhe no capítulo de comunicação) procuram diferenciar a marca no mercado dos lacticínios.

3.3.2 Distribuição

A estratégia de distribuição da Quinta dos Açores varia de produto para produto sendo que em comum apenas se definiu a ambição de se ter os produtos QA presentes nas principais superfícies comerciais (cadeias de retalho e distribuição) nos Açores e Portugal Continental.

Pela dimensão das grandes superfícies comerciais e pela atractividade e influencia que têm nas escolhas dos consumidores, este será o principal meio de distribuição. De acordo com os contactos já realizados, Sonae, El Corte Inglés, Grupo Mosqueteiros e Grupo Sá, existe grande abertura à colocação dos produtos devido ao conceito que foi criado, isto é, pelo facto dos produtos apresentados se diferenciarem da concorrência estando dirigidos a *targets* específicos.

Para além das grandes superfícies, pretende-se colocar alguns produtos no canal HoReCa, nomeadamente, o iogurte, o queijo fresco e curado, o requeijão e o gelado. Neste segmento, destaca-se que brevemente as lojas Iogu (*frozen yogurt* – a 1.^a no Centro Comercial Colombo), deverão começar a utilizar o iogurte natural da Quinta dos Açores.

Adicionalmente, os produtos da Quinta dos Açores serão directamente comercializados na loja Quinta dos Açores, no edifício sede do Grupo (ver anexo IV, figuras 18 e 19). O objectivo é que esta loja seja vista como uma montra dos produtos QA. Paralelamente, dada a necessidade de se rentabilizar o espaço, o Grupo pensou criar um conceito de loja onde se pode encontrar os produtos da QA e o *merchandising* da marca e outros produtos açoreanos que complementam a oferta do Grupo (e.g. fruta biológica açoreana, compotas, doces, pão, vinho, etc.).

Embora não se tratando de um tema de distribuição, uma vez que está relacionado, importa destacar alguns aspectos de logística, nomeadamente o *route-to market* dos produtos até chegar aos canais de distribuição. Neste sentido, para se colocar os produtos nos principais canais de distribuição, uma vez que são produzidos nos Açores, deverá recorrer-se maioritariamente ao transporte por via marítima (contentor de 20 ou 40 pés) e, em alguns casos, por via aérea (urgências).

O transporte dos produtos será efectuado em contentor de frio e maioritariamente vendas FOB (*free on board*). No caso de clientes descentralizados ou com encomendas de menor dimensão, está a ser equacionado a contratação de um operador logístico.

3.3.3 Preço

Cientes da importância de criar produtos *value for money*, que ainda assim permitam cobrir os custos relacionados com as dificuldades logísticas da distribuição (isto é, transporte dos Açores para o Portugal Continental), é objectivo da marca praticar preços nivelados pelo mercado, nomeadamente, pelos produtos com um posicionamento semelhante.

Tendo em conta o objectivo da empresa, foi desenvolvido em Junho de 2011, um *benchmarking* de preços em superfícies comerciais no sentido de ajudar na definição dos preços dos produtos QA (ver anexo V, figuras 21 a 24).

À data de realização da presente tese, a política de *pricing* ainda não estava completamente definida para os diferentes produtos, sendo pressuposto do Grupo definir objectivos teóricos de margens (margem operacional) para os diferentes produtos e adaptar posteriormente o preço de acordo com as práticas do mercado: Leite fresco 5%; Iogurte líquido 30%; Iogurte líquido simbiótico 60%; Queijo fresco 20%; Requeijão 40%; Queijo curado 30-40%; Gelado 60% -80%.

3.3.4 Comunicação

Relativamente à comunicação, pela sua importância e pelo facto de ser o elemento chave de diferenciação dos produtos Quinta dos Açores, é analisada de forma mais exaustiva no capítulo que se segue.

3.4. ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

Após o estudo de mercado desenvolvido em 2009, e tomada a decisão de investir no actual *portfolio*, a Quinta dos Açores começou por definir aquela que seria a sua estratégia integrada de comunicação, onde se incluem os seguintes temas: visão e proposta de valor, segmentação e *targeting*, posicionamento, *branding* e programa de comunicação.

O investimento total na estratégia integrada de comunicação da marca, entre 2010 e Setembro de 2011, ascendia a 130 mil euros.

Objectivos da estratégia de comunicação da Quinta dos Açores

- Suportar o lançamento dos novos produtos dando a conhecer a marca Quinta dos Açores;
- Criar associações de marca positivas, relacionadas com a qualidade do produto;
- Incentivar a experimentação do produto e a compra, procurando também que esta venha a ser repetida.

3.4.1. Visão e proposta de valor

A Quinta dos Açores quer afirmar-se pelo “saber fazer natural” (Visão Quinta dos Açores).

Para o efeito, a marca Quinta dos Açores propõe-se a “*criar experiências e sabores que vão para além do território de origem. Cada produto da marca Quinta dos Açores exprime o cuidado, a ambição e o saber fazer natural das pessoas que estão por detrás dela*” (Proposta de Valor Quinta dos Açores).

3.4.2. Segmentação e *targeting*

A segmentação no mercado dos produtos lácteos pode ser feita de acordo com um vasto número de variáveis: demográficas (e.g. idade, género, classe social, etc.), psicográficas (e.g. estilos de vida), comportamentais (e.g. sensibilidade ao preço, frequência de consumo, etc.), entre outros.

A Quinta dos Açores baseou-se sobretudo na segmentação por idade (crianças, jovens, adultos e idosos), género (mulher, homem), classe social (alta, média, baixa) e sensibilidade ao preço (elevada, reduzida).

A definição do *targeting* dos produtos QA teve uma dificuldade adicional relacionada com o facto de se tratar de uma gama de produtos variada e cujos *targets* apresentam algumas diferenças.

Globalmente, os produtos da Quinta dos Açores apostam na qualidade e estão associados a consumidores que não são muito sensíveis ao preço. São produtos com uma boa relação preço vs qualidade, podendo também ser entendidos como *value for money*. Podem ser consumidos por toda a família. O mercado de actuação é continente e ilhas (inicialmente apenas os Açores), sendo que o mercado de lançamento será Açores.

Neste contexto, a Quinta dos Açores definiu os seguintes *targets* (ter em atenção que as crianças são referidas como um *target* consumidor mas não comprador, podendo no entanto, influenciar a compra de outros *targets* como por exemplo a mãe):

- **Leite fresco:** Crianças, jovens em fase de crescimento, adultos e idosos. É um alimento dirigido a diferentes *targets* pelo seu valor nutritivo. O leite magro é muito direccionado à mulher.
- **Leite com chocolate:** Crianças e jovens em fase de crescimento.
- **Leite fermentado (simbiotic):** Jovens, adultos e idosos. É um produto de elevado valor nutritivo e com componentes promotores de saúde.
- **Iogurtes líquidos (sabores):** Crianças, jovens, adultos e idosos.
- **Iogurtes magros (sabores):** Adultos (especialmente mulheres).
- **Iogurte batido pelo método grego:** Crianças, jovens, adultos e idosos.
- **Queijo fresco:** Adultos e idosos. Este produto deve ser também dirigido ao canal HoReCa.
- **Requeijão:** Adultos (especialmente mulheres) e idosos. Este produto deve também ser dirigido ao canal HoReCa.
- **Queijo curado:** Crianças, jovens e adultos. Este produto deve também ser dirigido ao canal HoReCa.
- **Gelado:** Crianças, jovens e adultos. O gelado da Quinta dos Açores é também dirigido ao consumidor local e ao turista uma vez que serão desenvolvidos sabores tipicamente açoreanos (e.g. gelado queijada da graciosa, gelado Dona Amélia, gelado de ananás dos Açores, etc.).

3.4.3. Posicionamento

i. Concorrência

O mercado dos laticínios em Portugal é bastante competitivo e tem uma forte presença de marcas internacionais. Neste domínio existem 2 segmentos principais:

- Marcas de FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*).
- *Marcas selectivas* (e.g. marcas *gourmet* - segmento da Quinta dos Açores).

Em cada segmento, importa destacar também as marcas de distribuidores (MDDs) que têm vindo a ganhar uma quota de mercado cada vez maior neste sector.

Uma vez que a Quinta dos Açores tem um *portfolio* alargado de produtos, os concorrentes são variados e, na maior parte dos casos, marcas de FMCG. Nas marcas selectivas, existem apenas *players* com reduzida representatividade no mercado. Neste domínio, é importante também destacar a marca do Continente Gourmet, que tem um posicionamento *gourmet* e que tem elevada importância neste segmento, nomeadamente ao nível dos iogurtes e gelados.

De seguida destacam-se algumas das principais marcas concorrentes nos diferentes segmentos de produtos (não exaustivo):

Leite		Iogurtes			
Leite fresco	Leite UHT	Líquidos aromas	Líquidos magros	Leites fermentados	Gregos
	<p>MDDs¹</p>	<p>MDDs¹</p>	<p>MDDs¹</p>		
Requeijão	Queijos		Gelados		
	Fresco	Curado		<p>MDDs¹</p>	
	<p>MDDs¹</p>	<p>MDDs¹</p>			

¹MDDs: Marcas de distribuidores

Figura 3: Principais concorrentes da Quinta dos Açores nos diferentes segmentos

As marcas de distribuidores têm ganho grande relevância nos últimos anos, destacando-se, no contexto dos lacticínios, o Continente, o Pingo Doce, o Dia e o Lidl.

A marca do Continente Gourmet é a que mais se aproxima do conceito da Quinta dos Açores, sendo uma solução mais económica num segmento selectivo.

Nos vários segmentos de mercado, destaca-se a existência sobretudo de marcas que pertencem a companhias de FMCG, sendo que se podem destacar algumas marcas com um posicionamento mais selectivo, em linha com a Quinta dos Açores (e.g. Leites – Vigor, Agros e Matinal).

ii. Posicionamento

Tendo em conta que o mercado dos lacticínios em Portugal é maduro e que o crescimento de novas marcas é feito à custa de outras e tendo em atenção que a realidade do *branding* dos leites é diferente da dos iogurtes ou de outros produtos da gama QA e que os gelados são um segmento de elevado potencial, o posicionamento da Quinta dos Açores, deve centrar-se num conjunto de características *core* da marca:

- Portugalidade da marca: *Made in Portugal*
- Origem: Açores
- Qualidade dos produtos e o “Saber fazer”
- Inovação dos processos produtivos e de transformação dos produtos

Posicionamento

A marca Quinta dos Açores pretende afirmar-se como uma marca nacional, de origem açoreana, que é inovadora e que desafia o mercado com o seu “saber fazer natural” e com produtos de qualidade e de apresentação distinta, em cada segmento em que está presente.

Como chegar ao posicionamento pretendido?

Através dos valores da marca, que são o código genético da marca e permanecem os mesmos ao longo do tempo.

Assim sendo, e tendo em vista o posicionamento pretendido, a Quinta dos Açores definiu os seguintes valores *core* de marca:

➤ **Origem (Portuguesa/ Açoreana)**

Uma aliança única entre a fidelidade à Origem (Açores e Portugal), o saber fazer da tradição e o respeito pela evolução dos gostos e preferências das pessoas

➤ **Verdadeira/ genuína**

A verdade da natureza intacta e mítica das ilhas atlânticas que se mantêm autênticas, está na verdade entregue em cada produto

➤ **Saudável**

Pelos ingredientes naturais, pela origem privilegiada, pelo respeito pelo ambiente, por processos rigorosos de fabrico, pelo respeito por regimes e estilos de vida mais exigentes, cada produto da Quinta dos Açores responde à procura de uma alimentação cada vez mais saudável – é o “saber fazer natural”

➤ **Rigorosa**

Uma natureza propícia é apenas o princípio, para que cada produto seja o melhor que se pode fazer no seu universo. Às melhores condições naturais juntámos o melhor do conhecimento, o melhor da tecnologia, o melhor do saber fazer, o melhor processo e o melhor controlo de qualidade

➤ **Inovadora**

A marca Quinta dos Açores tem no seu ADN a capacidade de surpreender que só a inovação permite. Inovação no modo como se tira partido de uma origem única, inovação nos processos, inovação nas receitas, inovação nos produtos, inovação na distribuição, inovação na comercialização, inovação no design e no marketing em geral

Para além destes, que são os valores *core* da marca, esta afirma-se também como uma marca:

➤ **Próxima e hospitaleira**

Uma marca de pessoas que se envolvem emocionalmente no que fazem, para pessoas que sentem e experimentam o cuidado com que as coisas são feitas. Uma marca orientada pelos valores de afecto e dedicação, pelos rituais e histórias da Origem e pela cultura da tradição dos Açores

➤ **Amiga do ambiente**

A exigência pelo saber fazer produtos bem-feitos e o domínio do que há de mais moderno na tecnologia, na higiene e no controlo de qualidade, têm na base um grande conhecimento e respeito pelo ambiente em que nos inserimos

3.4.4. Marca

A marca permite diferenciar produtos e é uma ferramenta importante ao nível da estratégia competitiva das empresas. Enquanto os produtos muitas vezes entram e saem do mercado, as marcas (se bem geridas) podem durar por tempo indeterminado.

Relativamente à Quinta dos Açores, em 2009, foi desenvolvido o primeiro estudo de *branding* para a marca (ver anexo VI, figura 25). Desse estudo, resultou uma imagem muito institucional que não se adaptava aos objectivos comerciais da marca. Em 2010, a marca passou por um *restyling* que resultou na imagem que hoje é utilizada nos produtos Quinta dos Açores (ver anexo VI, figura 26).

i. Restyling da marca

O *restyling* da marca visou essencialmente aumentar o seu valor (*brand equity*) através do desenvolvimento de uma imagem apelativa, que vem facilitar a identificação da marca por parte do consumidor (*brand awareness*), incentivar a lealdade do consumidor (*brand loyalty*), desenvolver uma percepção de produto de qualidade (*perceived quality*) e criar associações de marca positivas (*brand associations* – e.g. açores, natureza, saúde, energia, etc.).

Neste sentido, mantiveram-se, face à marca anteriormente definida, as cores (verde escuro e claro), o *naming* (Quinta dos Açores) e a referência ao elemento açores (na marca anterior o trevo, que representava a pétala da flor de hortênsia, típica dos Açores; na marca actual, a referência à natureza e também à flor de hortênsia).

A origem e a natureza são a chave da Quinta dos Açores, cujo universo gráfico (ver anexo VI, figura 27) combina cores da paisagem açoreana e um conjunto de formas que remetem para a

fauna e flora local (o pasto, as paisagens, as nuvens, as flores – hortênsia, etc.). O objectivo dos elementos gráficos é transmitir a ideia imediata de autenticidade, frescura e saúde.

Adicionalmente, acrescentou-se a assinatura da Quinta dos Açores, “*saber fazer natural*”, destacando-se, também, aquela que é a visão da empresa.

O *lettering* foi alterado tendo em conta que o objectivo era obter uma imagem mais comercial e atraente.

ii. Identidade da marca

No caso concreto da Quinta dos Açores, a identidade da marca está muito relacionada com os seus produtos, nomeadamente, características, atributos, qualidade, valores e origem.

Com uma identidade associada ao produto, a Quinta dos Açores pretende ser percebida como uma marca inovadora, que aposta na qualidade e na diferenciação pelo cuidado, apresentação e pelo fazer natural.

A identidade da marca Quinta dos Açores está muito assente nos seus valores. É uma marca genuína, amiga do ambiente, entusiástica, saborosa, saudável, hospitaleira, próxima, rigorosa e inovadora.

Paralelamente, o Grupo Barcelos pretende também que esta marca seja associada ao produto que vem da Quinta, que é tradicional.

iii. Assinatura

A assinatura da Quinta dos Açores reflecte o cuidado e a ambição do Grupo em “saber fazer natural”. Esta assinatura tem conotação à origem dos produtos, ao natural dos Açores, passa a mensagem de confiança que se pretende transmitir ao consumidor pelo saber fazer e simultaneamente assegura a qualidade dos produtos da Quinta dos Açores associando-a ao saber fazer pelo conhecimento e tecnologia de ponta utilizada e ao natural pelo carácter saudável dos produtos.

iv. Mascote: Quieta

Associado ao desenvolvimento da marca da Quinta dos Açores, o Grupo Barcelos, desde cedo, idealizou o desenvolvimento de uma mascote muito direccionada para um público mais jovem. Neste sentido, surgiu a Quieta, uma vaca mascote para a Quinta dos Açores.

A Quieta era uma vitela que nasceu na exploração agrícola do Grupo Barcelos e que foi criada de biberão pela família Barcelos, tornando-se praticamente num animal de estimação (ver anexo VII, figuras 28 e 29).

Tendo em conta o que foi a Quieta, o Grupo idealizou uma Quieta Mascote, que irá interagir sobretudo com as crianças, apresentando uma vertente educativa e informativa mas também didáctica. Associado à Quieta, o Grupo desenvolveu o Clube Q, um programa de fidelização para os mais pequenos.

Para além das mascotes que vão estar no espaço Quinta dos Açores, a Quieta vai estar presente também ao nível do *merchandising* no espaço comercial e ao nível da comunicação, nomeadamente, no desenvolvimento de um filme da Quinta dos Açores a ser transmitido no espaço Quinta dos Açores (ver anexo VIII, guião do filme a desenvolver).

3.4.5. Packaging

Os elementos escolhidos para o *packaging* do produto procuram contar a sua história:

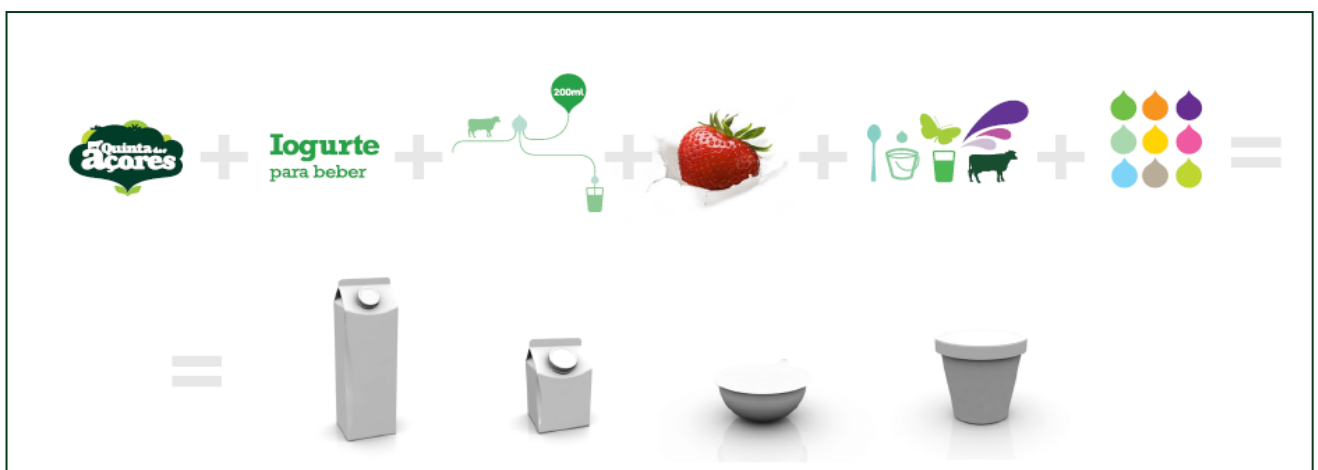


Figura 4: Elementos gráficos das embalagens

- **Marca:** é a origem; tudo o que faz parte do *packaging* surge deste elemento; é da marca (ícone da Quinta) que sai o *know-how*, a dedicação e o produto;
- **Tipografia e designação do produto:** de aspecto sólido, transmite verdade, confiança, mantém-se próxima da natureza e reflecte a autenticidade dos produtos; adapta-se aos produtos dos diferentes segmentos;
- **Fluxos:** de acordo com a categoria do produto em questão, transmitem não só o rigor do processo como procuram também passar os conceitos de origem, saber fazer,

exigência, tecnologia e natureza através dos ícones e da interacção com os restantes elementos do *packaging*;

- **Imagem do produto/ sabor:** com aspecto natural, combinadas com os elementos em questão, as imagens servem não só para identificar os sabores e o tipo de produto, mas também para enriquecer o *packaging* com mais *appeal*;
- **Elementos gráficos:** remetem para o universo da Quinta dos Açores (desde a natureza, passando pela produção, até ao momento do consumo) e imprimem um sentimento emocional em cada produto, demonstram rituais e contam uma história, a história do produto;
- **Cor:** no *packaging* a cor é utilizada para diferenciar produtos e para criar destaque entre gamas diferentes de uma mesma categoria de produtos; as cores estão intimamente ligadas ao universo cromático dos Açores e às especificações de cada produto.

3.4.6. Programa de comunicação

É através da comunicação que a Quinta dos Açores pretende transmitir ao seu público-alvo os factores distintivos e diferenciadores da marca.

O objectivo da marca é apostar numa comunicação coerente com o seu posicionamento e promover um produto novo no mercado, exigindo por isso o maior cuidado na selecção dos meios.

Conscientes de que para vender não basta oferecer um produto a um preço atractivo por parte do intermediário de um canal de distribuição bem estruturado, é necessário, para além disso, dar a conhecer a oferta, evidenciar as suas qualidades e estimular a procura, a Quinta dos Açores procurou desenvolver um programa de comunicação que visa dar a conhecer e a querer os seus produtos, apoiando-se para isso, num programa de comunicação que assenta nos seguintes elementos: promoções de vendas, relações públicas, patrocínios e eventos, *marketing* directo, *marketing online* e publicidade.

i. Promoção de vendas

A Quinta dos Açores usa as promoções de vendas para suportar o lançamento dos novos produtos nos principais canais de distribuição, nomeadamente, nas grandes superfícies comerciais (e.g. Continente e El Corte Inglés) e para incentivar a experimentação e venda dos seus produtos.

Nos Açores, as promoções de vendas deverão ocorrer em todas as lojas em que o produto for lançado, nomeadamente, lojas do Grupo Insko (Continente, presente em 3 ilhas, total de 6 lojas), Grupo Emater (3 lojas na Ilha Terceira) e Grupo Almeida (2 lojas no Pico e S.Jorge).

Em Portugal Continental, as promoções de vendas deverão ocorrer nas lojas do Continente sobretudo na Grande Lisboa, no Corte Inglês de Lisboa e lojas do Grupo Sá (Campo Pequeno).

Promoção de vendas a distribuidores

Das diversas ferramentas de promoção de vendas a distribuidores (promoções de preço, concursos, *flyers*, *off-self displays* nos pontos de venda, promotoras, eventos especiais, etc.), a Quinta dos Açores apostou no desenvolvimento das seguintes:

- *Flyers*: publicidade do produto nos catálogos e *flyers* dos distribuidores
- *Off-self displays* nos pontos de venda: compra de espaço para destaque de produtos no lançamento
- Promotores: para suporte à venda/ experimentação no ponto de venda
- Eventos especiais: presença em eventos/ feiras especiais dos distribuidores

Pelo posicionamento dos produtos da Quinta dos Açores, o Grupo pretende evitar as reduções de preço. O objectivo da Quinta dos Açores não é ser reconhecida no mercado pelo preço mas sim pela qualidade dos seus produtos, sendo que o preço deve ser ajustado à qualidade percebida pelo cliente e qualidade efectiva do produto, procurando-se uma solução *value for money*.

Os concursos onde são premiados os retalhistas com maior número de vendas, pelo modelo de distribuição escolhido (presença nas principais cadeias de retalho), também não serão aplicáveis à estratégia de promoção de vendas da Quinta dos Açores.

Assim sendo, na área da promoção de vendas a maior aposta do Grupo reside nos promotores, sobretudo no lançamento dos produtos para suportar a venda/ experimentação no ponto de venda.

Promoção de vendas a consumidores

O desenvolvimento da promoção de vendas direccionada aos consumidores pela Quinta dos Açores terá como principal objectivo incentivar a prova dos produtos e encorajar a repetição de compra.

Neste sentido, a Quinta dos Açores apostará nas seguintes ferramentas:

- Oferta de amostras
- *Package* bónus
- *Premiums*

O objectivo de oferecer **amostras de produto**, é estimular a sua prova, pelo que será um elemento do programa de comunicação com especial impacto no lançamento, mas não deverá ser tomada como forte aposta no longo prazo devido ao seu elevado custo.

As ofertas de produto deverão estar focadas essencialmente ao nível das embalagens pequenas de leite, embalagens de iogurtes e pequenas embalagens de gelado. Uma vez que a Quinta dos Açores tem embalagens pequenas de leite, entre elas o leite de chocolate, uma das iniciativas que a empresa se propõe a desenvolver é, no lançamento, oferecer amostras de produto nas escolas para incentivar o consumo de leite junto das crianças, recorrendo-se para o efeito à mascote da Quinta dos Açores, a Quieta.

O objectivo será dar o conhecer o produto, incentivar o consumo associando-o a um acto divertido devido à personagem da Quieta e aproveitar o impacto (pela influência) que as crianças têm na decisão de compra das famílias.

Relativamente ao **bónus associado à compra de determinados produtos**, a Quinta dos Açores pretende incentivar a repetição da compra ao recompensar o consumidor pela sua escolha. Esta técnica promocional será sobretudo aplicável no caso do leite e do iogurte.

Para além dos *package* bónus, a empresa pretende também, em situações especiais, apostar nos **premiums** onde é oferecido um artigo de *merchandising* na compra de determinados produtos. Esta ferramenta será apenas utilizada na loja Quinta dos Açores e em épocas especiais (e.g. Natal)

Tal como acontece no caso da promoção de vendas a distribuidores, também no caso das promoção de vendas junto aos consumidores, a Quinta dos Açores não pretende, pelo menos numa fase de lançamento, apostar em técnicas promocionais baseadas no preço. Neste sentido, *coupons*, reduções de preço, descontos (*rebats and refunds*) e concursos não serão técnicas promocionais utilizadas.

ii. Relações públicas

A Quinta dos Açores não planeou desenvolver, no curto prazo, um departamento de relações públicas. No entanto, pela sua importância no lançamento e na comunicação de novos produtos, as actividades relacionadas com esta técnica promocional serão terciarizadas numa primeira fase e poderão, posteriormente, vir a ser acumuladas por alguém responsável por um departamento de *marketing* a desenvolver na empresa ou mesmo um departamento de relações institucionais.

Paralelamente, e sendo esta uma empresa de carácter familiar e integrada numa comunidade pequena (Açores), alguns eventos e actividades de RP serão assegurados também pelos sócios da empresa.

Entre as principais actividades de RP, a empresa contratada deverá assegurar as seguintes:

- *Press releases*;
- *Press conferences* (apesar de promovidas pela empresa contratada, deverá ter a presença dos sócios da empresa);
- Entrevistas (apesar de promovidas pela empresa contratada, deverão ser dadas pelos sócios da empresa);
- Desenvolvimento de actividades exclusivas para clientes (e.g. visita aos Açores para conhecimento do processo produtivo e de transformação da Quinta dos Açores);
- Desenvolvimento de actividades exclusivas para órgãos de estado e órgãos do governo regional (e.g. visitas às instalações do Grupo);
- Desenvolvimento de actividades exclusivas para colaboradores (e.g. almoço de natal);
- Desenvolvimento de visitas de estudo às instalações do Grupo;
- Participação em acções de formação nas escolas;
- Participação em feiras e eventos (e.g. Mercado dos Sabores, SISAB, Alimentaria, Expo Terceira, Feira Açores e outros eventos relacionados com o sector e gastronomia);
- Desenvolvimento de brindes e objectos publicitários para determinados *stakeholders* (e.g. clientes especiais);
- Envio de *e-mails* e correspondência (e.g. Boas Festas - ver anexo IX, figura 30).

iii. Patrocínios e eventos

Considerando a exposição obtida no patrocínio de determinados eventos, esta variável do *mix* de comunicação também se inclui na estratégia de comunicação do Grupo Barcelos para o lançamento dos novos produtos.

Antes do lançamento, a Quinta dos Açores já patrocinou alguns eventos locais tendo em vista sobretudo a manutenção de boas relações institucionais com a comunidade local (e.g. Festas Sanjoaninas).

Até ao momento a aposta do Grupo tem sido nos patrocínios institucionais, visando a valorização da imagem da empresa. Com o lançamento dos produtos, o foco será o patrocínio promocional, que deverá ocorrer sobretudo na fase de lançamento dos produtos.

Tendo em conta o investimento nesta ferramenta, a estratégia do Grupo passa por se focar em eventos relacionados com o sector ou com os segmentos de mercado em que actua para promover os seus produtos (e.g. feiras de gastronomia – Mercados dos Sabores, Alimentaria, SISAB, etc.).

A aposta reside sobretudo nos patrocínios a eventos promovidos por *stakeholders* da marca, por exemplo, clientes (e.g. participação nos produtos Selecção do Continente; oferta de produto para o desenvolvimento de feiras ou eventos dos retalhistas, etc.).

Para além disso, o Grupo prevê também o patrocínio de eventos solidários (e.g. Banco Alimentar).

iv. Marketing directo

O *marketing directo* não será, pelo menos inicialmente, uma das variáveis do *mix* de comunicação de aposta do Grupo Barcelos.

Pela complexidade associada ao desenvolvimento e/ ou aquisição de uma base de dados de clientes e uma vez que os principais clientes são distribuidores e não o consumidor final, a principal ferramenta do *marketing directo* que o Grupo utiliza é o *mailing*.

Neste sentido, está previsto que o Grupo comunique com o seu *target* através do envio de cartas informativas, *flyers*, catálogos e publicações.

v. Marketing online

Relativamente ao *marketing online*, a aposta do Grupo é o desenvolvimento do *website* institucional (ver anexo X, figura 31). O *website* deverá ser gerido pelo departamento de *marketing* a desenvolver na empresa e deverá conter pelo menos informação sobre os seguintes tópicos: Açores, Grupo Barcelos, empresa Quinta dos Açores, serviços e produtos, loja da Quieta e Clube Quieta.

Para além desta, outra ferramenta do *marketing online* que o Grupo recorre com frequência pelo facto de ser rápida, efectiva e sem custos, é o *e-mail marketing*.

Dada a dinâmica recente das redes sociais, a Quinta dos Açores pretende também desenvolver a sua presença nas principais redes sociais (e.g. Facebook).

vi. Publicidade

Pelo facto de se tratar de uma empresa familiar e cujo investimento em comunicação para o lançamento dos novos produtos é elevado e abrangente, no sentido que envolve um conjunto alargado de ferramentas de comunicação, o investimento em publicidade e *media* será racionalizado. Apesar de ser um dos meios mais efectivos de comunicação, a publicidade, pelo seu elevado custo, não se assume como uma das principais variáveis do *mix* de comunicação do Grupo.

Neste sentido, a empresa definiu 2 estratégias distintas de acordo com a geografia:

- Abrangência regional: o intuito será incentivar a compra no espaço Quinta dos Açores e nos demais pontos de venda regionais, nomeadamente, Continentes e outros pontos de venda.

Assim sendo e tendo em conta os valores da publicidade nos Açores, o Grupo Barcelos investiu em *outdoors* e anúncios na rádio.

- Abrangência nacional: em Portugal Continental o investimento que a empresa pode fazer em publicidade e *media* não tem o mesmo impacto que tem ao nível regional. Assim sendo, o foco da empresa deve ser atrair o *trade* e depois junto ao *trade* dar a conhecer o produto e incentivar o consumo. Por isso mesmo, a empresa não vai investir em publicidade para as massas e vai focar o seu esforço na captação de clientes (ao nível do *trade*) através da promoção de vendas e das ferramentas de comunicação definidas anteriormente.

Tendo em conta a dimensão da empresa, o investimento em anúncios televisivos não consta de todo no programa de comunicação da marca.

Considerando o contexto regional, o meio de publicidade que a empresa tem vindo a utilizar no sentido de preparar o lançamento dos produtos nos Açores são os *outdoors* (ver anexo XI, figura 32). É um meio de comunicação *value for money* nos Açores e um dos que cria maior *awareness* em relação à marca. Face à realidade de Portugal Continental, este meio de comunicação não será utilizado devido ao elevado investimento financeiro.

Ainda no mercado regional, a utilização do rádio também é um meio de comunicação efectivo e com um investimento razoável (240€ por mês, uma frequência e a passar o anúncio 10 vezes por dia).

Paralelamente, nesta indústria, a decoração da frota também é um importante meio de comunicação, funcionando como uma espécie de *outdoor*. Assim sendo, e uma vez mais apenas ao nível regional, a empresa investiu na decoração da sua frota tendo em vista o retorno que essa publicidade lhe pode trazer (ver anexo XI, figura 32).

O Grupo Barcelos, tendo em conta o objectivo principal de desenvolver uma estratégia e identificar um conjunto de ferramentas de comunicação que promovam um lançamento de sucesso e sustentável dos produtos no mercado, definiu um programa de comunicação assente em 7 variáveis, nomeadamente:

Promoção de vendas a distribuidores	Promoção de vendas a consumidores	Relações Públicas	Patrocínio e eventos	Marketing directo	Marketing online	Publicidade
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flyers</i> • <i>Off-self displays no ponto de venda (e.g. Ilhas)</i> • <i>Promotores</i> • <i>Eventos especiais (e.g. feira promovida pelo retalhista na loja)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Oferta de amostras</i> • <i>Package bônus</i> • <i>Premiums</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Press releases</i> • <i>Press conferences</i> • <i>Entrevistas</i> • <i>Actividades para os stakeholders (e.g. Clientes, colaboradores, governo)</i> • <i>Visitas de estudo</i> • <i>Ações de formação nas escolas</i> • <i>Feiras e eventos</i> • <i>Brindes e objectos publicitários</i> • <i>E-mail e correspondência</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Patrocínios institucionais: eventos e festas locais, autarquias, Banco Alimentar</i> • <i>Patrocínios promocionais: eventos do sector (e.g. feiras de gastronomia ou alimentares – Mercado dos Sabores) e eventos de stakeholders (e.g. oferta de produto para evento de um Cliente)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mailing: flyers, catálogos, cartas informativas e publicações</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Website</i> • <i>E-mail marketing</i> • <i>Social marketing (e.g. Facebook)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outdoors</i> • <i>Rádio</i> • <i>Frota</i>

De um modo geral, as variáveis chave do programa de comunicação da Quinta dos Açores são as promoções de vendas a distribuidores e consumidores, as relações públicas, os patrocínios e eventos e o *marketing online*. Estima-se que estas variáveis possam representar entre 75 a 90% do orçamento para o lançamento do produto.

Tendo em conta o posicionamento da marca, o Grupo optou por não recorrer a ferramentas relacionadas com o preço (e.g. promoções de preço).

Para além disso, decidiu excluir também algumas ferramentas por motivos de orçamento, nomeadamente, a publicidade em TV, jornais, revistas, *outdoors* (em Portugal Continental), etc.

4. TEACHING NOTES

A Quinta dos Açores é uma marca de produtos lácteos de origem açoreana e que será lançada no mercado nacional no 1.º trimestre de 2012. O lançamento será feito inicialmente nos Açores e posteriormente em Portugal Continental. Esta marca pertence ao Grupo Barcelos, com sede nos Açores, na Ilha Terceira.

O presente caso descreve a origem da marca e a estratégia de comunicação integrada que tem vindo a ser desenvolvida pelo Grupo Barcelos no sentido de preparar o lançamento da sua gama de produtos lácteos. O caso inclui uma apresentação da empresa, da marca e dos produtos, uma breve caracterização do mercado, análise do *marketing mix* definido e a descrição da estratégia de comunicação integrada que o Grupo definiu para a sua marca.

4.1. OBJECTIVOS DO CASO

Este caso é adequado para ser leccionado em disciplinas de *marketing* ou relacionadas (e.g. Brand Development). O caso foca os seguintes tópicos:

- *Marketing mix*: Embora o foco do presente caso seja a comunicação e o *marketing mix* não seja tratado de forma tão exaustiva, não seria possível definir uma estratégia integrada de comunicação sem abordar todas as variáveis do *marketing mix*: Produto, Distribuição, Preço e Comunicação.
- Estratégia integrada de comunicação: Sendo uma vez mais o foco a comunicação, não se poderia definir uma estratégia integrada sem abordar temas como a segmentação e *targeting* do mercado, posicionamento da marca e consecutiva definição da marca (e.g. Logótipo, assinatura, identidade). Para além destes temas, o presente caso aborda também o desenvolvimento do programa de comunicação onde importa focar a importância da manipulação das diferentes ferramentas de comunicação tendo em conta o alinhamento com o *marketing mix* definido.

4.2. QUESTÕES DE PESQUISA

1. Analisando o contexto actual, identifique os principais obstáculos ao lançamento da marca e pontos fracos. Quais considera serem as oportunidades e pontos fortes da marca/ dos produtos da Quinta dos Açores?
2. Uma vez decidido o lançamento da marca, quais considera serem os seus *drivers* de posicionamento?

3. Tendo em conta os activos da marca e o contexto do mercado, qual o *mix* de comunicação mais apropriado para a marca durante o 1.º ano de actividade? Que ferramentas podem ser utilizadas para acelerar o conhecimento da marca?
4. Tendo em conta o contexto actual e o conceito criado pela Quinta dos Açores, considera que no futuro deverá ser ponderada a produção de produtos de insígnia? Quais os riscos e oportunidades da Quinta dos Açores produzir para marcas de distribuidores (MDDs)?

4.3. ANÁLISE DO CASO

A análise e discussão do presente *case study* está estruturada de acordo com as questões de pesquisa. O caso está estruturado para ser discutido numa aula com duração de 90 minutos.

(No início da aula, o professor deverá pedir a um aluno que sumarize em 2-3 minutos, as informações mais relevantes do caso. Assim que sistematizados os principais aspectos do caso, o professor deverá dar início à discussão da primeira pergunta de pesquisa)

1. Analisando o contexto actual, identifique os principais obstáculos ao lançamento da marca e pontos fracos. Quais considera serem as oportunidades e pontos fortes da marca/ dos produtos da Quinta dos Açores? *(Tempo médio de discussão: 20-25 minutos)*

Esta questão poderá ser respondida desenvolvendo-se uma análise SWOT.

Ameaças

- **Mercado muito maduro**, em que o crescimento de novas marcas é feito maioritariamente à custa de outras;
- Elevada **competitividade do sector e concorrência de *players* de elevada dimensão** e com uma presença muito activa no mercado, agravando-se o facto da Quinta dos Açores não estar a concorrer apenas num segmento específico do mercado (leites, iogurtes, gelados, queijos);
- **Forte crescimento das marcas de distribuidores** e forte presença de produtos dos Açores sobretudo nos segmentos do leite e queijo;
- **Crescente inovação no sector** (exemplo: leite - leite com sabores, forte em cálcio, etc.; iogurte - iogurtes que ajudam a melhorar o trânsito intestinal, iogurtes para reduzir o colesterol, etc.);
- **Baixo preço do leite no mercado**, sobretudo o leite dos Açores que é vendido em Portugal Continental a valores mais baixos do que o leite que é produzido em Portugal Continental;
- **Forte presença de marcas internacionais** sobretudo no segmento do gelado.

Pontos fracos

- **Marca desconhecida** no mercado, sendo necessário construir uma estratégia de comunicação de raiz;
- **Gama de produtos muito vasta**, que implica um esforço de comunicação elevado;
- **Produtos altamente perecíveis**, dependentes da cadeia de frio e com menor validade nos pontos de vendas pelo facto de serem consumidos alguns dias para a colocação dos produtos em Portugal Continental (transporte via marítima ou aérea);
- **Elevados custos de transporte** para colocação do produto no mercado continental;
- **Reduzida capacidade de resposta imediata** a encomendas *ad-hoc* e para entregas de menor dimensão a não ser que se opte por dispor de um entreposto logístico em Portugal Continental;
- **Reduzida capacidade de negociação** com clientes (retalho);
- Pela dimensão da empresa, o **orçamento para comunicação** é limitado quando comparado com *players* de grande dimensão no sector.

Oportunidades

- Maior **consciencialização** da população para os **cuidados com a saúde** e para o consumo de produtos de qualidade;
- Maior consciencialização da população para o **consumo de produtos nacionais**;
- Capitalização das **campanhas** que têm vindo a ser desenvolvidas no sentido de promover os **Açores** e o consumo de produtos açoreanos;
- **Sector com elevada importância na economia**, vale cerca de 1,3% do PIB nacional e 15% do valor do sector alimentar.

Pontos fortes

- **Gama de produtos diversificada** que ganha pelo seu carácter de **complementaridade**;
- Conceito de *portfolio* e diferenciador pela **associação à Quinta e ao que é tradicional**;
- Produtos com **origem nos Açores** e associados aos conceitos de natureza e saúde;
- Produtos transformados com **tecnologia inovadora** (e.g. – Leite fresco com validade de 21 dias);
- Posicionamento para **nichos de mercado**, não concorrendo directamente com grandes *players* do sector;
- **Packaging diferenciador** pela sua forma e elementos de comunicação;
- **Comunicação diferenciadora** e mais atractiva quando comparada com outros produtos do sector e sobretudo com os produtos de origem açoreana.

2. Uma vez decidido o lançamento da marca, quais considera serem os seus *drivers* de posicionamento? (*Tempo médio de discussão: 5-10 minutos*)

(A complexidade desta questão está relacionada sobretudo com o facto de se estar a desenvolver um posicionamento para um portfolio de produtos, cujo posicionamento individual não é igual para todos e em que a concorrência diverge de segmento para segmento).

A marca Quinta dos Açores ao estar presente em diversos segmentos definiu um posicionamento abrangente e que se adequa a todo o seu *portfolio*: *A marca Quinta dos Açores pretende afirmar-se como uma marca nacional, de origem açoreana, que é inovadora e que desafia o mercado com o seu “saber fazer natural” e com produtos de qualidade e de apresentação distinta, em cada segmento em que está presente.*

De modo geral, a Quinta dos Açores procura diferenciar-se pelo seu *portfolio* e pela associação que faz à origem e ao facto de ser um produto nacional. Para além disso, destaca-se também pela associação ao produto que vem da Quinta mas que introduz inovação e pela diferenciação da apresentação do produto no mercado, quer pelo seu *packaging* quer pela associação à qualidade.

Em síntese, destacam-se as seguintes variáveis no posicionamento da Quinta dos Açores:

- Diversidade do *portfolio*
- Associação à origem/ Apelo à Portugalidade
- Qualidade percebida
- Diferenciação do *packaging*
- Nível de preços

3. Tendo em conta os activos da marca e o contexto do mercado, qual o *mix* de comunicação mais apropriado para a marca durante o 1.º ano de actividade? Que ferramentas podem ser utilizadas para acelerar o conhecimento da marca? (*Tempo médio de discussão: 30-40 minutos*)

(*Com esta questão pretende-se avaliar o mix ideal de comunicação tendo em conta que o objectivo da marca, no primeiro ano, é o sucesso do seu lançamento, dar a conhecer a marca no mercado e construir associações positivas na mente do consumidor*).

Uma vez que a marca deverá ser lançada em 2 mercados com características distintas, nomeadamente Açores e Portugal Continental, em que a própria influência da empresa diverge e a capacidade de investimento também, deverá ser equacionada uma estratégia de comunicação adaptada a essas especificidades.

Neste sentido, para o lançamento nos Açores, recomenda-se que o *mix* de comunicação assente nos seguintes meios: promoção de vendas a distribuidores, promoção de vendas a consumidores, relações públicas, patrocínios e eventos, *marketing* directo, *marketing online* e publicidade.

No caso do mercado de Portugal Continental, pelo orçamento disponível e dimensão do mercado/ presença de concorrência, poderá fazer sentido apostar sobretudo nas promoções de vendas a distribuidores e consumidores, relações públicas, patrocínios e eventos, *marketing* directo e *marketing online*.

Promoção de vendas a distribuidores: A promoção de vendas deverá ser utilizada pela Quinta dos Açores para suportar o lançamento dos novos produtos nas superfícies comerciais em que marca vai actuar.

Tendo em conta o objectivo de dar a conhecer a marca e os produtos, considera-se que a estratégia de promoção de vendas a distribuidores do Grupo Barcelos é adequada, traduzindo-se no recurso às seguintes ferramentas de comunicação: *flyers* (publicidade em catálogo ou *flyers* dos distribuidores), *off-self displays* nos pontos de venda para dar destaque aos produtos na altura do seu lançamento, promotores para suporte à venda/ experimentação no ponto de venda e eventos especiais dos distribuidores. Para além destas ferramentas que são tratadas no caso, poderá fazer também sentido o desenvolvimento de **concursos**, onde a empresa pode, por exemplo, remunerar os

melhores clientes com uma viagem aos Açores para conhecerem a Quinta dos Açores e todo o processo de produção e transformação.

Promoção de vendas a consumidores: À semelhança do programa definido para a promoção de vendas a distribuidores, também na promoção de vendas a consumidores, as ferramentas adoptadas pelo Grupo estão em linha com os seus objectivos e restante estratégia de comunicação. Assim sendo, para além das amostras de produto, do *package* bónus e dos *premiums*, a Quinta dos Açores poderá também apostar nos cupões para os clientes da loja Quinta dos Açores. Os cupões vão incentivar a repetição da compra e aumentar a experimentação.

Relações públicas: As relações públicas deverão ser uma forte aposta do Grupo especialmente no ano de lançamento. O foco deverá ser a realização de entrevistas para dar a conhecer o produto nos diferentes meios de comunicação. Para além disso, é importante também ter alguém responsável por acompanhar eventos e clientes. O desenvolvimento de actividades específicas para determinados *stakeholder*, o desenvolvimento de acções de formação em escolas e visitas de estudo às instalações da Quinta dos Açores, são também algumas das iniciativas que estão alinhadas com a estratégia da marca e que poderão contribuir para criar valor.

O Grupo poderia investir mais no desenvolvimento das relações internas, nomeadamente ao nível dos colaboradores, por exemplo, divulgação interna de resultados, divulgação da política organizacional da empresa, pesquisa de opiniões junto aos colaboradores, organização de eventos e formações, etc.

Paralelamente, tendo em conta o contexto regional, poderá fazer sentido também investir no desenvolvimento das relações com os órgãos do governo regional, incentivando por exemplo a visita às instalações.

Tendo em vista a exportação dos seus produtos para os PALOPs e Brasil, a empresa deveria também apostar no desenvolvimento de relações institucionais com entidades desses países, apostando na visita aos Açores como cartão-de-visita da empresa.

Patrocínios e eventos: Os patrocínios deverão ser uma aposta de comunicação da Quinta dos Açores na medida em que dão grande exposição à marca, devendo actuar quer no mercado regional quer nacional. Os patrocínios mais do que institucionais deverão ser agora patrocínios promocionais, uma vez que o objectivo é o lançamento

da marca e promover os produtos. Neste sentido, o Grupo deve associar-se a eventos e feiras da área alimentar e gastronomia. Poderá também associar-se a eventos agrícolas (e.g. Feira Nacional, Feira Açores).

Apostando no conceito do produto de Origem, poderia fazer sentido a empresa associar-se a eventos de promoção dos Açores (e.g. participação na BTL no pavilhão dos Açores).

Tendo em conta o objectivo de exportar os produtos da marca, a empresa deveria também marcar presença em eventos internacionais relacionados com área alimentar (e.g. feiras).

Paralelamente aos patrocínios promocionais, a empresa poderia equacionar também algum investimento institucional ou de responsabilidade social (e.g. Banco Alimentar, eventos da Liga contra o cancro da mama, etc.)

Marketing directo: O *marketing* directo, pela complexidade que tem associada à recolha e manutenção da base de dados, poderá ser menos adequado numa fase de lançamento. Neste domínio, a aposta deverá ser sobretudo no *mailing* directo.

Marketing directo: Considerando o advento da *internet*, o *marketing online* cada vez mais ganha dimensão e assume-se como uma das variáveis fulcrais de um programa de comunicação com as características do programa da Quinta dos Açores. Para além do *website*, a empresa poderá equacionar o desenvolvimento de uma plataforma de compras *online*. Mesmo não sendo para o consumidor final, poderia equacionar o desenvolvimento de uma ferramenta de encomendas (do *trade*) *online*.

É importante também a presença nas redes sociais, sendo condição de sucesso a actualização constantes dos dados e informação da empresa.

Para além destas ferramentas, poderá equacionar-se também a parceria em determinados portais.

Publicidade: Não considerando qualquer limitação de orçamento, a publicidade deveria ser um dos meios de comunicação do programa da marca quer nos Açores quer em Portugal Continental, na medida em que tem elevada exposição, criando rapidamente notoriedade. Todavia, tendo em conta o modelo de negócio, em que os

principais clientes do Grupo são os distribuidores e não o consumidor final (excepto nos Açores), a publicidade poderá ser equacionada e racionalizada.

Assim sendo, o recurso à publicidade apenas nos Açores faz sentido na medida em que se pretende influenciar o consumidor final, devendo recorrer-se aos meios apresentados no caso de estudo.

Para acelerar o conhecimento da marca, assumindo que não existem limitações de orçamento, os meios de comunicação geralmente mais efectivos são a publicidade (TV, rádio, outdoors, jornais, internet), os patrocínios, o *marketing* directo (*telemarketing, direct mailing*) e *marketing online*.

Tendo em conta a dimensão da empresa, o objectivo de lançamento e de dar a conhecer o produto, o conceito associado e os mercados de actuação, bem como o *portfolio* de cliente, considera-se que os meios que mais rapidamente poderão acelerar o conhecimento da marca são os patrocínios, o *marketing online* e a promoção de vendas, nomeadamente, promoção de vendas a distribuidores e promoção de vendas a consumidores.

4. Tendo em conta o contexto actual e o conceito criado pela Quinta dos Açores considera que no futuro deverá ser ponderada a produção de produtos de insígnia? Quais os riscos e oportunidades da Quinta dos Açores produzir para marcas de distribuidores (MDDs)? (*Tempo médio de discussão: 10-20 minutos*)

(O objectivo desta questão é focar a importância da marca na criação de valor para a empresa e identificar os riscos e benefícios de um cenário em que a empresa passa a produzir para uma marca de insígnia/marca de distribuidor).

No contexto actual, onde a globalização é cada vez mais uma realidade e a concorrência é cada vez maior nos diversos sectores de actividade, a marca de uma empresa pode ser o seu factor diferenciador.

O valor da marca está associado a um conjunto de activos intangíveis que acrescentam valor ao produto e que estão ligados à marca e ao seu símbolo. Esses activos são a notoriedade da marca, a lealdade do consumidor, a qualidade percebida e as associações de marca. Assim sendo, criar valor será tanto mais fácil se a empresa

apostar na sua marca própria, onde todo o conceito é trabalhado pelo Grupo Barcelos e onde existe uma maior facilidade de criar uma relação entre a marca e o consumidor uma vez que não se trata de um produto massificado.

Tendo em conta o conceito criado para a marca Quinta dos Açores e o valor acrescentado que se acredita que esta marca pode trazer para a empresa, a produção para uma marca de distribuidores poderá prejudicar os objectivos estabelecidos para a marca Quinta dos Açores.

Considerando o conceito da Quinta dos Açores e o facto de ser uma marca nova, em que ainda não foi possível testar a sua receptividade e avaliar a sua *performance* no mercado, a produção para uma marca de distribuidores no ano de lançamento da marca própria poderá criar associações de marca que contradizem o conceito criado para a Quinta dos Açores, confundindo o consumidor.

Uma marca quando é criada, pouco mais vale do que o custo do seu registo. Ao longo do tempo e de acordo com o conceito que é criado para essa marca, é que ela vai adquirindo significado junto dos consumidores, é que os elementos da marca vão sendo reconhecidos e passam a ser alvo de associações de marca que a diferenciam da concorrência. Assim sendo, para a decisão de se produzir para marca de insígnia, o Grupo Barcelos deve avaliar a *performance* da sua marca pelo menos durante o 1.º ano.

Após o lançamento da marca e de acordo com a sua *performance* no mercado, poderá fazer sentido o Grupo Barcelos ponderar produzir ou não para marca de distribuidores. Neste caso, produzir para distribuidores poderá acontecer se existir capacidade instalada que não está a ser utilizada, podendo ser rentabilizada através da produção para marcas de insígnia.

Tendo em conta o contexto actual e o conceito da marca Quinta dos Açores, destacam-se de seguida algumas das principais vantagens/desvantagens de produzir para marca de distribuidores:

Vantagens

- **Alavancagem do valor da empresa** no caso de existir capacidade instalada que não está a ser utilizada pela marca própria;
- **Aumento dos níveis de produção** e, com isso, a distribuição dos custos fixos por um volume de produção maior, diminuindo o risco;
- **Maior facilidade no escoamento do produto**, evitando a acumulação de *stock* em excesso;
- **Diminuição do investimento em loja** uma vez que com a marca de insígnia o produtor não tem que investir na loja, comprar/ alugar espaço em loja ou responsabilizar-se por quebras;
- Maior facilidade de **responder aos picos da procura** e às flutuações dos ciclos económicos com a produção de 2 marcas;
- No caso de uma marca como a Seleção do Continente, em que está associada a marca original e o nome do produtor, poderá haver também a vantagem de aumentar a notoriedade e consequentemente o volume de vendas da marca.

Desvantagens

- **Diminuição da margem**;
- **Dificuldade em ir ao encontro dos preços pretendidos pelos retalhistas com a qualidade** actual da matéria-prima;
- **Forte dependência de um cliente** ou de um grupo restrito de clientes, aumentando assim o risco caso algum cesse o contrato;
- **Risco de influenciar a percepção de qualidade da marca própria** e de colocar em perigo o conceito definido para a marca;
- **Reduzida notoriedade**, uma vez que os retalhista têm controlo total das suas marcas e não reconhecem o produtor.

5. CONCLUSÕES E FUTURO *RESEARCH*

O presente caso trata da definição da estratégia de comunicação integrada da marca Quinta dos Açores, a ser lançada no mercado açoreano e continental no 1.º trimestre de 2012.

Este caso sustenta um conjunto de decisões de comunicação tomadas pela empresa para o lançamento dos seus produtos, sendo na sua maioria decisões subjectivas, embora em alguns casos suportadas por informação quantitativa. Todavia, apenas com o lançamento dos produtos é que se poderá aferir a adequabilidade das decisões de comunicação tomadas pela empresa.

Tendo em conta a incerteza do mercado português e o contexto competitivo do sector dos produtos lácteos, seria interessante desenvolver o mesmo caso daqui a um ano, quando a marca já estiver lançada no mercado, para aferir a adequabilidade da estratégia de comunicação definida.

Seria também importante analisar as variáveis do *marketing*, produto e distribuição, com maior detalhe para suportar melhor a estratégia de comunicação futura da marca.

Tendo em conta o contexto actual, a competitividade do sector e o crescimento da presença de marcas de distribuidores, poderá também ser interessante aferir o impacto quantitativo de produzir para uma marca de distribuidores.

6. REFERÊNCIAS

- Aaker, David A. (2010), *Building strong brands*, Pocket Books, 1-201
- Associação Nacional de Industriais de Laticínios (2004), *O Perfil do consumo no sector de laticínios e as estratégias de marketing para o século XXI*, Março de 2004
- Associação Nacional dos Industriais de Laticínios e Federação Nacional das Cooperativas de Produtores de Leite, *Memorando conjunto*, 15 de Fevereiro de 2011
- Ataman, M. Berk, Carl F. Mela e Harald J. Van Heerde (2008), “Building brands”, *Marketing Science*, Vol.27 (n.º 6, Dezembro de 2008), 1036-1054
- Ataman, M. Berk, Carl F. Mela e Harald J. Van Heerde (2010), “The long term of marketing strategy on brand sales”, *Journal of Marketing Research* (Outubro de 2010), 1-18
- Bettman, James R. e C. Whan Park (1980), “Effects of prior knowledge and experience and phase of the choice process on consumer decision processes: a protocol analysis”, *Journal of Consumer Research*, (7, Dezembro de 1980), 234-248
- Chareta (data não disponível), “Marketing packaging and branding”, *Journal of Comprehensive Research*, Vol.8, 19
- Chattopadhyay, Tanmay, Shraddha Shivani e Mahesh Krishman (2010), “Marketing mix elements influencing brand equity and brand choice”, *Vikalpa*, Vol.35 (n.º3, Julho-Setembro de 2010), 1-19
- Davis, Scott M. e Michael Dunn (2002), “Building the brand-driven business: Operationalize your brand profitable growth”, *San Francisco, Josey Bass*
- De Luca, Patrizia (2006), “The role of packaging in marketing communication: an explorative study of the Italian wine business”, *3rd International wine business research conference* (Julho de 2006), 6
- Diamond, Wendy e Michael R. Oppenheim (2004), “Product development, packaging, pricing and place”, *Journal of Business & Finance Librarian-ship* Vol.9 (n.º4, 2004), 269-284

- Dibb, Sally e Lydon Simkin (2009), “Implementation rules to bridge the theory/practice divide in market segmentation”, *Journal of marketing management*, vol.25 (n.º 3-4, 2009), 375-396
- Farquhar, Peter H. (1989), “Managing brand equity”, *Marketing Research*, (1, Setembro de 1989), 24-33
- Fischer, Marc, Franziska Völckner e Henrik Sattler (2010), “How important are brands? A cross-category, cross-country study”, *Journal of Marketing Research* (Outubro de 2010), 823-839
- Irish Times (2000), “Cadbury Ireland – Brand Developmente – Building the Dairy Milk Megabrand”, 8ª Edição, *The Irish Times Business 2000*
- Keller, Kevin Lane (1993), “Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity”, *Journal of Marketing*, (57, Janeiro), 1-22
- Kotler, Philip (2001), *Marketing Management, Milenium Edition*, Prentice-Hall, 10th Edition, 12-17
- Lambin, Jean-Jacques (1998), “Marketing Estratégico”, 4.ª Edição, *Mc Graw Hill*, 455-661
- Lawlor, John E. (2005), “The importance of strategic planning”, *Practical Decisions*, 1
- Lendrevie, Jacques, Arnaud de Baynast, Catherine Emprin, Joaquim Vicente Rodrigues e Pedro Dionísio (2010), “Publicitor, Comunicação 360º”, *Publicações D.Quixote*, 7.ª Edição, 59-417
- Mckinsey, “How companies are marketing online: A Mckinsey Global survey”, July 2007, 1-10
- Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas – Gabinete de Planeamento e Políticas, *Leite e lacticínios – Diagnóstico Sectorial*, 2007
- Ostasevičiūtė, Rūta e Laimona Sliburytė (2008), “Theoretical aspects of product positioning in the market”, *ISSN 1392-2785 Engineering Economics – Commerce of Engineering Decisions* (n.º 1, 2008), 1-8
- Parrish, Randy (2010), “Flexible packaging creates opportunities”, *Label & Narrow Web* (Maio/ Junho de 2010), 1-5

- Rossiter, Jonh R e Larry Percy (1987), “Advertising and promotion management”, *New York McGraw-Hill Book Company*
- Schneider, Boston University (2011) , “New product launch report”, *Schneider & Associates*, 1-30
- Schneider, Joan e Julie Hall (2011), “Why most product launches fail?”, *Harvard Business Review* (Abril 2011), 1
- Schulaka, Carly (2011), “Marketing’s magic bullet? Keep it simple and consistent?”, *Journal of Financial Planning* (Março de 2011), 1-5
- Shimp, Terence A. (2007), *Integrated Marketing Communications in Advertising and Promotions*, 7th Edition, Thomson South-Western, 4-597
- Thomas, Jerry W. (2007), “Market segmentation”, *Decision Analyst*, 1-4
- Twedc, Dik Warren (1968), “How much value can be added through packaging?”, *Journal of Marketing*, Vol.32 (Janeiro de 1968), 1-6
- Zeithmal, Valerie (1988), “Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of the evidence”, *Journal of Marketing*, (52, Julho), 2-22

7. ANEXOS

7.1. Anexo I | Tendências do mercado

Figura 1: Evolução da embalagem Matinal



7.2. Anexo II | Estudo de mercado a consumidores na ilha Terceira (Março de 2009)

Figura 2: Elementos do agregado familiar com maior poder de decisão no acto de compra

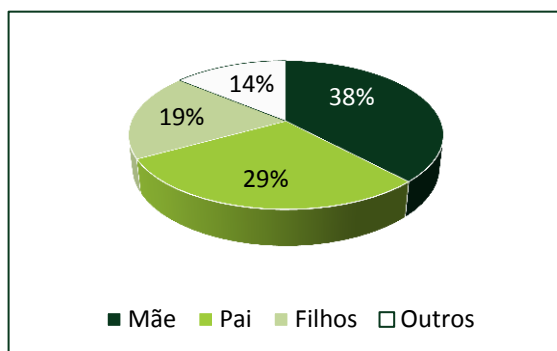


Figura 3: Tipologia de iogurtes mais consumida

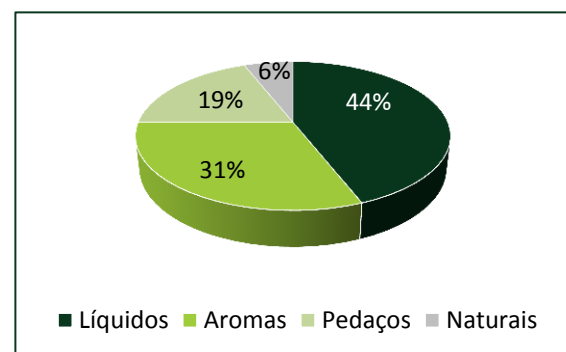


Figura 4: Marcas de iogurte mais consumidas

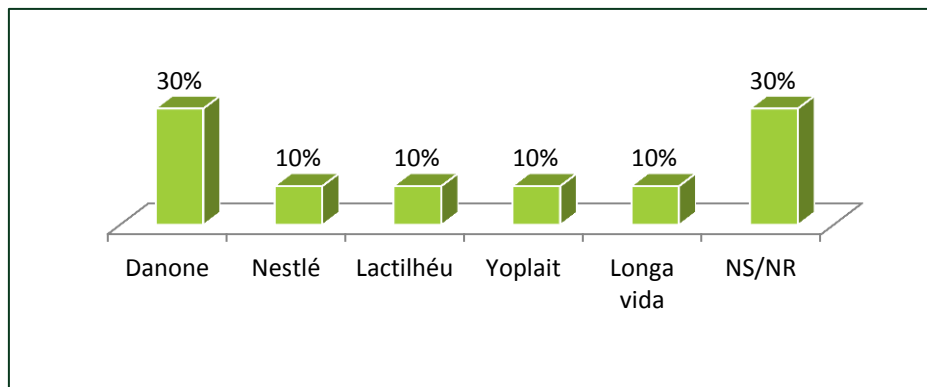


Figura 5: Tipologia de leite mais consumida

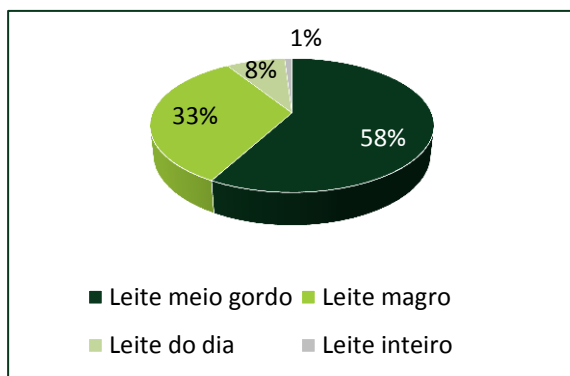


Figura 6: Marcas de leite mais consumidas

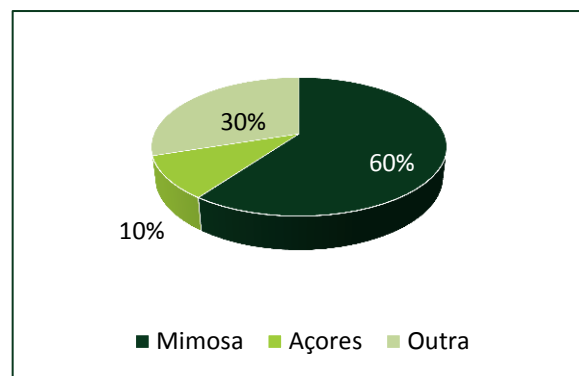


Figura 7: Tipologia de queijo mais consumida

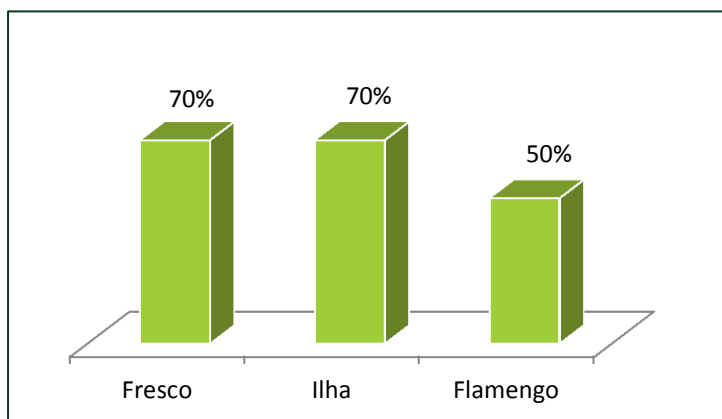


Figura 8: Sabores de gelado mais consumidos

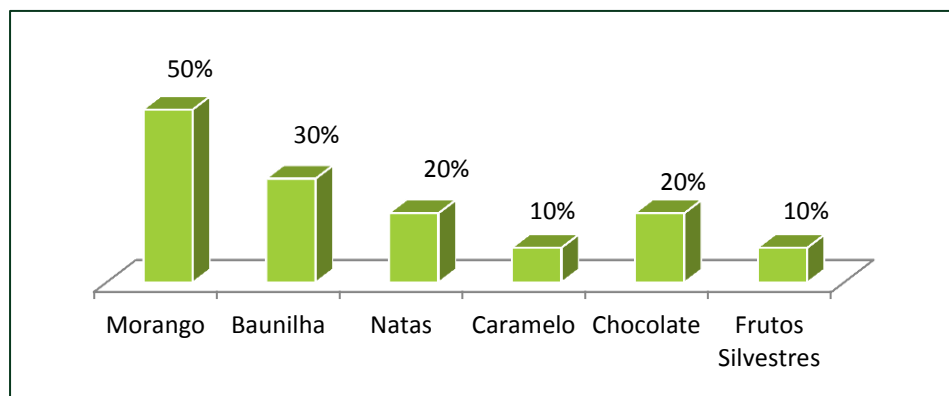


Figura 9: Preferência pela marca Açores

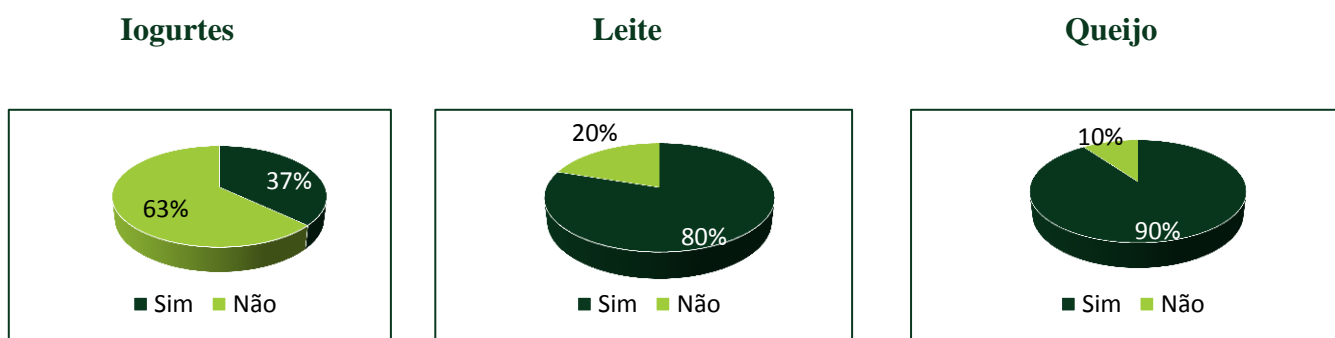


Figura 10: Factores que mais pesam na decisão de compra



7.3. Anexo III | Apresentação da empresa e produtos Quinta dos Açores

Figura 11: Segmento de leite fresco da QA (1 litro e 250 ml, respectivamente)



Figura 12: Segmento de iogurte líquido da QA: Sabores, Elegant e Simbiotic



Figura 13: Iogurte batido pelo método grego da QA



Figura 14: Queijo fresco QA



Figura 15: Queijo curado QA



Figura 16: Requeijão QA



Figura 17: Gelado QA

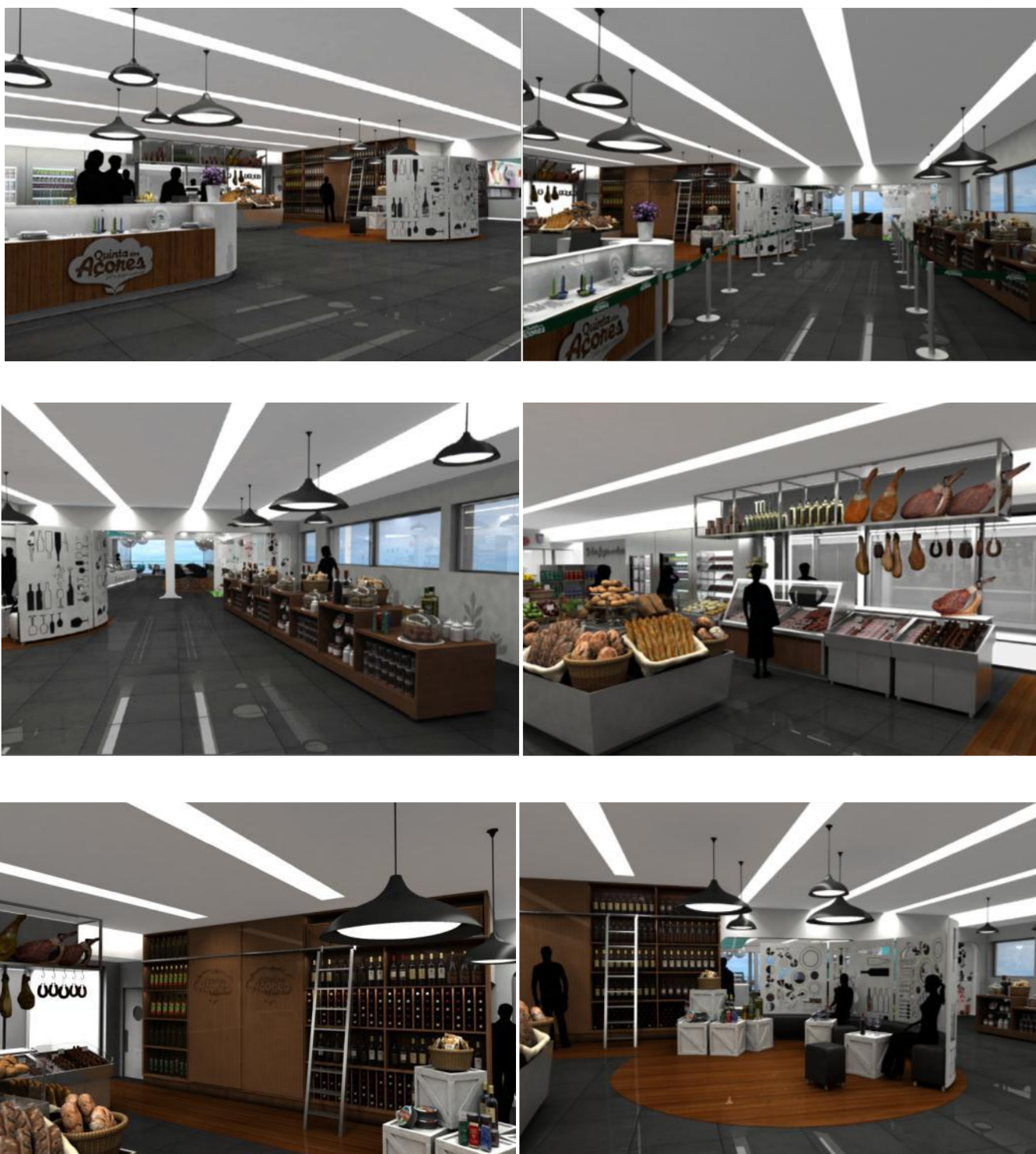


7.4. Anexo IV | Espaço comercial Quinta dos Açores para venda directa ao público

Figura 18: Recepção do edifício Quinta dos Açores



Figura 19: Zona comercial do edifício Quinta dos Açores



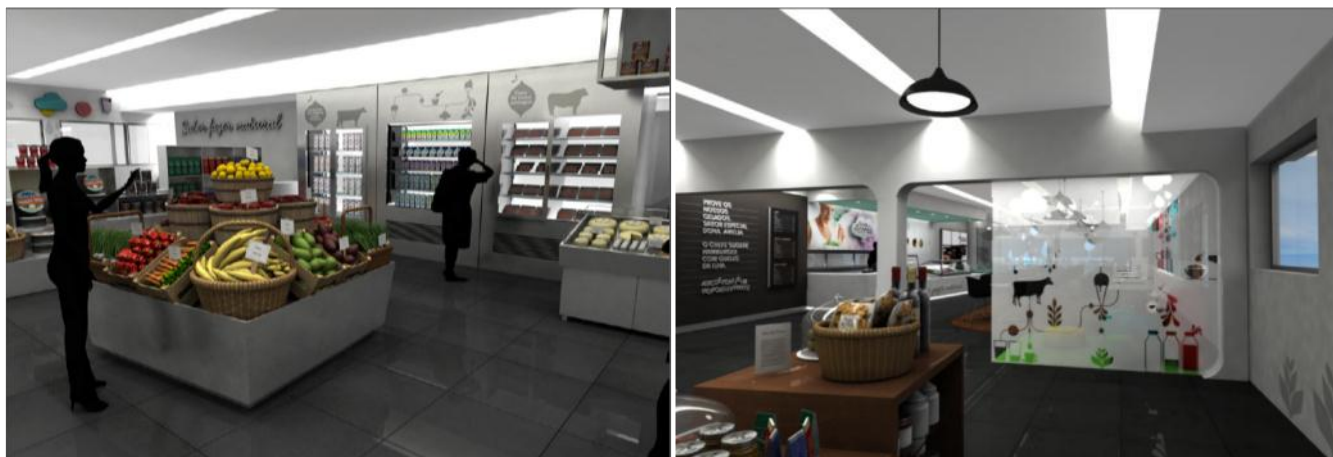
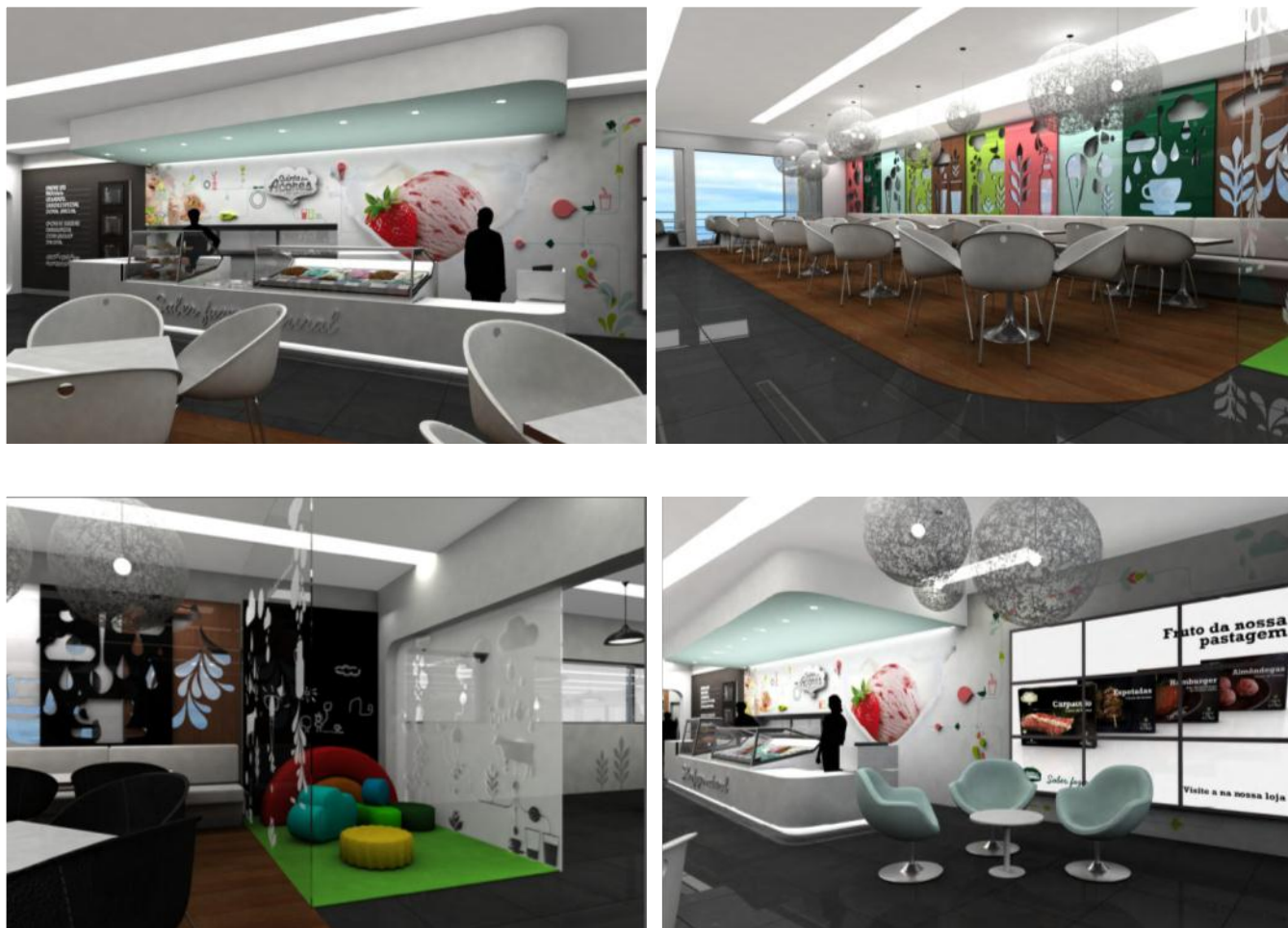


Figura 20: Gelateria Quinta dos Açores no edifício Quinta dos Açores



7.5. Anexo V | Exemplo de *benchmarking* de preços (Continente Angra do Heroísmo)

Figura 21: *Benchmarking* de preços leite

Marca	Tipologia	€ p/ litro
Leite UHT		
Unileite	Gordo	0,52 €
	Meio Gordo	0,52 €
	Magro	0,70 €
Nova Açores	Gordo	0,71 €
	Meio Gordo	0,58 €
	Magro	0,67 €
Mimosa	Gordo	0,58 €
	Meio Gordo	0,54 €
	Magro	0,54 €
Continente	Meio Gordo	0,52 €

Figura 22: *Benchmarking* de preços iogurte

Marca	Sabor	€ por kg	Iogurte			Preço p/ pack
			Qt embalagem	Unidades p/ pack		
Cremoso de aroma						
Danone	Coco	2,06 €	120g	4		
	Morango/baunilha					
	Tutti-frutti					
	Baunilha					
	Morango					
	Banana					
	Pack familiar	2,42 €	120g	8	1,74 €	
Continente	Tutti-frutti	1,92 €	125g	4	0,96 €	
	Ananás					
	Manga					
Mimosa Magro	Pêssego	3,78 €	125g	4	1,89 €	
	Pêra					
Nestlé (Leiteira)	Morango	3,98 €	125g	4	1,99 €	
	Bolo bolacha					
	Pudim flã					
	Straciatella					
	Frutos silvestres					

Marca	Sabor	€ por kg	Iogurte			Imagem
			Qt embalagem	Unidades p/ pack	Preço p/ pack	
Iogurte de frasco						
Danone "Daníssimo"	Straciatella	6,18 €	125g	4	2,59 €	
Danone Original	Morango	6,26 €	135g	2	1,69 €	
Continente	Maçã e Manga	3,78 €	125g	4	1,69 €	
	Arroz Doce	5,52 €	135g	2	1,49 €	
Adágio	Limão	6,36 €	125g	2	1,59 €	
	Morango					
Nestlé	Bolacha Maria	5,52 €	135g	2	1,49 €	
	Coco					
	Chocolate					
Iogurte líquido						
Danone	Danup milkshake; Morango; Frutos Tropicais	3,50 €	160g	4	2,24 €	
	Frutos Tropicais; Morango/ Banana; Morango	2,60 €	160g	4	1,79 €	
	Corpos Danone cremoso (morango, ananás, kiwi)	4,65 €	160g	4	2,59 €	
	Corpos Danone c/ pedaços (morango, ananás, kiwi)	4,67 €	160g	4	2,24 €	
Continente	Pinã Colada	2,49 €	180g	4	1,79 €	
	Laranja Lima					
	Pack Poupança	2,36 €	180g	8	3,40 €	
Mimosa	Morango	3,13 €	191g	4	2,39 €	
Iogurte Bio-activo						
Danone	Activa sólidos					
	Natural	6,40 €	125g	4	2,59 €	
	Muesli fibras, frutos do bosque, aveia e cereais	4,33 €	126g	4	2,08 €	
	Activa líquidos					
	Aroma, morango, kiwi e ameixa	4,13 €	160g	4	2,64 €	
	Morango, aroma, laranja	4,06 €	160g	4	2,60 €	
Actimel						
Natural, morango, ananás, laranja	4,73 €	100g	4	1,89 €		
Continente	Sólidos					
	Morango, cereais, frutos secos, amora, soja	3,08 €	125g	4	1,55 €	
	Líquido					
Morango e ameixa	2,35 €	180g	4	1,69 €		
Iogurte de pedaços						
Danone	Morango	4,67 €	125g	4	2,24 €	
Continente	Pêssego, cereais, morango e manga	2,68 €	125g	4	1,34 €	
Lactihéu	Batido	3,36 €	250g	individual	0,84 €	
	Coco	2,80 €	125g	individual	0,35 €	

Figura 23: Benchmarking de preços queijo

Queijo curado			
Marca	€ p/ kg	Qt p/ embalagem	Tipologia
	16,76 €	250g	Emmental
Terra Nostra	9,80 €	350g	Flamengo
	7,59 €	1kg	Bola
Mimosa	7,50 €	250g	Flamengo
Lorreto	8,49 €	250g	Flamengo
	7,59 €	250g	Flamengo
Valformoso	7,89 €	1kg	Curado amanteigado
	7,99 €	1kg	1/2 gordo
Capelinhos	8,30 €	800g (metade)	
Castelões	8,29 €	600g	
Castelinho	6,69 €	1kg	Meia cura
	7,27 €	1kg	Alho & Salsa
Serra Nova	7,24 €	1kg	Amanteigado
Continente	9,16 €	500g	Light
Económico	6,35 €	1kg	
S.Jorge	10,29 €	500g	Cura 3 meses
Lourais	9,65 €	500g	
S.Miguel	11,45 €	500g	
Ilha Branca	9,19 €	500g	
Topo	9,65 €	500g	
Ilha	8,79 €	500g	
Serra das Meadas	18,19 €	500g	

Queijo fresco			
Marca	€ p/ kg	Qt p/ embalagem	Tipologia
Matinal	14,33 €	2*75g	Magro
Continente	7,96 €	4*62,5g	1/2 Gordo
Queijaria Rodrigues		2 queijos	Cabra
Continente	7,45 €	200g	Fresco para barrar
Valformoso	9,45 €	200g	
Fresquinho	9,95 €	200g	
Salio	11,18 €	170g	Requeijão

Figura 24: Benchmarking de preços gelados

Marca	Sabor	Gelados		
		€ p/litro	Qt. Embalagem	
Continente	Morango	3,69 €	1L	
	3 pecados	3,29 €	1L	
	Nata	2,59 €	1L	
	Nata com molho de chocolate	3,29 €	1L	
	Nata com molho e pedaços, caramelo e frutos silvestres	3,69 €	1L	
	Strawberry	3,79 €	1L	
	Cheesecake	3,69 €	1L	
	Stracciatella	3,69 €	1L	
	Banana e baunilha	2,99 €	1L	
	Chocolate, banana e Morango	2,59 €	1L	
	Tiramisu	3,29 €	950 ml	
	Menta com pepitas de	4,32 €	950 ml	
	Sorvete de limão e tan	2,89 €	1L	
	Manga	2,99 €	1L	
	Chocolate e brownie	6,18 €	500 ml	
Carte D'or	Caramelo Cinammon	3,99 €	900 ml	
	Stracciatella	4,21 €	900 ml	
	Sorbet Limão	3,49 €	1L	
	Sorbet Ananás	3,99 €	1L	
Olá	Baunilha e Morango; Baunilha e Chocolate	3,29 €	2L	
	Chocolate; Morango	1,99 €	1000 ml	
	Tiramisu	2,69 €	900 ml	
	Stracciatella	2,69 €	900 ml	
Häagen Dazs	Caramel Biscuit & Cream	13,00 €	500 ml	
	Doce de leite; Morango; Chocolate Belga; Pralines & Cream	12,80 €	500 ml	
	Packs mini	16,73€ p/ L 6,69€ p/ pack	4*100 ml	
	Individual Mini	23,90€ p/ L 2,39€ individual	100 ml	

7.6. Anexo VI | Marca

Figura 25: Marca institucional do Grupo e marca comercial QA (2009)



Figura 26: Restyling da marca Quinta dos Açores



Figura 27: Elementos gráficos utilizados na imagem da Quinta dos Açores



7.7. Anexo VII | Mascote Quieta

Figura 28: Mascote Quieta e Clube Q



(Versão *draft* da Quieta – em validação)

Quieta

Fresca, natural e cheia de energia, como a ilha de onde é originária, assim é Quieta, a mascote da Quinta dos Açores, verdadeira porta-voz da marca junto dos consumidores de todas as idades, especialmente das crianças.

Por esta razão, a Quieta reúne em si mesma, características que lhe conferem um estatuto de educadora, e, simultaneamente, de amiga e companheira de aventuras. É a ela que cabe a missão de dar dicas sobre alimentação saudável, de sugerir receitas culinárias e de apresentar os produtos da marca e as promoções em vigor, mas também é ela a figura central do Clube Quieta, dedicado exclusivamente aos mais pequenos, e que lhes proporcionará muitos momentos divertidos, graças aos seus jogos e passatempos. Por tudo isto, a Quieta deve ter traços visuais que se adaptem às mais variadas situações. Tal como acontece com os humanos, também ela deve vestir-se de acordo com as ocasiões, variando entre o prático e o sofisticado, mas sempre com um toque feminino. De forma a acentuar a sua personalidade, pode fazer-se acompanhar de acessórios apropriados a cada momento, sobretudo, para que

haja uma maior identificação entre ela e as crianças – de ambos os sexos. As suas origens açorianas podem também ser evidenciadas através do uso de acessórios regionais.

Clube Quieta

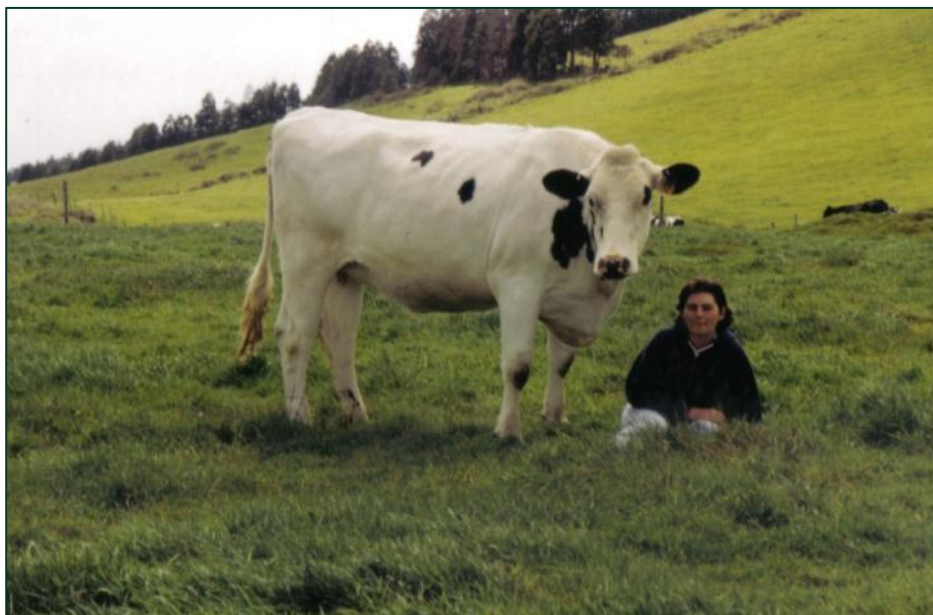
Símbolo da história e da afectividade de uma família, a vaca Quieta ganhou espaço num projecto que pretende ser isso mesmo: feito de emoções e origem de emoções. O Clube Quieta surge como uma homenagem a uma infância feliz, que pretende trazer alegria, valores e afecto ao público consumidor da Quinta dos Açores, particularmente às crianças. O Clube Quieta pretende reunir e difundir os valores associados à sua líder e à família Barcelos, sendo um factor de envolvimento com a Marca. O Clube Quieta é uma comunidade que vai além de uma inscrição ou de um cartão de sócio. É um sentimento de pertença muito especial!

Figura 29: Quieta

Quieta vitela



Quieta novilha



Quieta vaca



7.8. Anexo VIII | Guião do filme da Quieta

1. A Quieta surge sobre um ecrã sem imagem e apresenta-se. Diz o seu nome, diz onde mora (ilha e Quinta dos Açores) e conta como chegou até ali, unindo-se a sua história à história da família Barcelos – como surgiu a Quinta dos Açores, principais marcos e explicação para o nome da Quieta (A Quieta nunca parava quieta. A frase “Quieta, Quietinha” era muito comum). Ao longo do discurso, vão surgindo imagens da Quinta e da família (fotos ou vídeo).
2. **No campo**, a Quieta (vestida com jardineiras) surge sobre imagens das pastagens, onde podemos ver as vacas leiteiras, que são apresentadas pela mascote da Quinta dos Açores: ficamos a saber não só os nomes que lhes foram atribuídos pela família, mas também as suas características principais e, sobretudo, percebemos o que caracteriza uma vaca leiteira.

Para além dos pastos, ficamos a conhecer o **estábulo** e as condições em que se alimentam e vivem as vacas leiteiras, bem como o momento da ordenha, reforçando-se sempre o bem-estar dos animais, que muito influencia a qualidade do seu leite.

Uma Quieta em vestido de gala mostra como o valor das suas companheiras é reconhecido, não só através dos elogios que fazem aos produtos fabricados com o seu leite, mas também em concursos cujo objectivo é premiar os mais belos animais.

3. Enquanto as vacas leiteiras se divertem ou descansam, o leite que já nos deram é, então, tratado **na fábrica**.

Vestida de forma adequada ao espaço (bata, touca e óculos na ponta do nariz), a Quieta acompanha e descreve todo o processo de pasteurização (3 tipos diferentes, adequados ao leite, aos queijos e aos gelados).

Surgem no ecrã gráficos e tabelas, apresenta-se o programa informático utilizado e descrevem-se as condições de higiene e controlo de qualidade seguidas - percebemos aquilo que faz dos produtos Quinta dos Açores realmente diferenciadores face às restantes marcas existentes no mercado.

Neste momento, surge a imagem da Quieta, deliciando-se com um copo de leite Quinta dos Açores, enquanto resume os benefícios que o leite traz para a saúde de todos nós (a informação surge em forma de questões: “Sabem que o leite...?”).

Mas como não se trata apenas de produção de leite, a Quieta apresenta de seguida o processo de fabrico dos queijos, surgindo ela própria a moldar um queijo. A distinção entre os vários tipos de queijo e as suas particularidades em termos de fabrico são temas a abordar pela Quieta, que dá sugestões quanto aos momentos de consumo em que cada tipo de queijo poderá ser saboreado.

De seguida, a Quieta avança para o segmento das sobremesas, não resistindo a passar o dedo por um dos deliciosos gelados produzidos pela Quinta dos Açores. Neste momento, é dado destaque ao processo que une o leite à fruta seleccionada também de forma extremamente cuidada e apresentam-se os restantes gelados, onde se incluem os originais sabores doce de leite, queijada da Graciosa e D. Amélia.

4. Depois da visita à fábrica, a Quieta surge no espaço **da loja** Quinta dos Açores, onde estão à venda os lacticínios que acabou de ver na fábrica.

Ao descrever a loja, realça a existência no espaço de outros produtos, nomeadamente produtos regionais do arquipélago, como enchidos, vinhos, doçaria, etc.

7.9. Anexo IX | Relações Públicas

Figura 30: Exemplo de um instrumento de Relações Públicas (Boas Festas 2011)



(frente do postal)



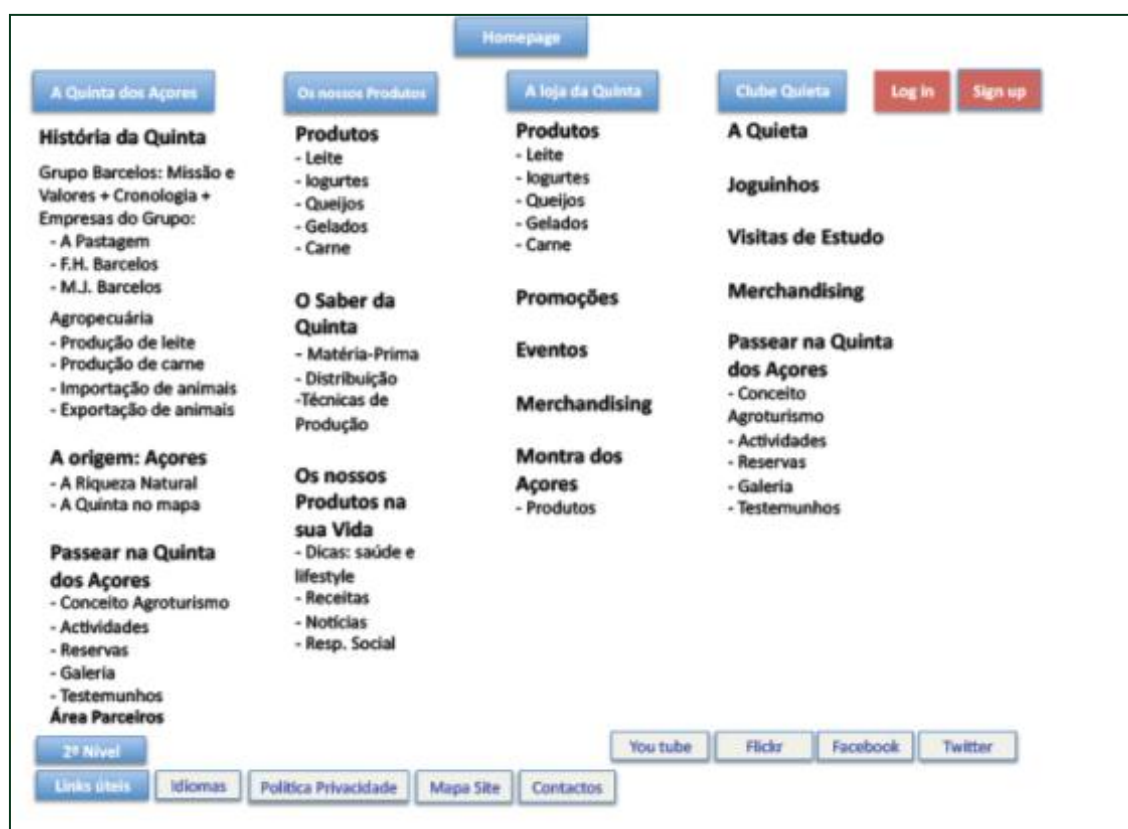
(verso do postal)



(interior do postal)

7.10. Anexo X | Estrutura do website

Figura 31: Estrutura do website



7.11. Anexo XI | Publicidade

Figura 32: Exemplos de *outdoors*



Figura 33: Decoração da frota

